

# Публічне управління та митне адміністрування

( правонаступник наукового збірника  
“Вісник Академії митної служби України.  
Серія: “Державне управління” )

№ 1 (36)

*Включено до Переліку наукових фахових видань України Категорії «Б»,  
в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття  
наукових ступенів з галузі «Публічне управління та адміністрування»  
(спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування)  
відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України  
від 17.03.2020 р. № 409 (додаток 1).*



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2023

**Публічне управління та митне адміністрування**  
**( правонаступник наукового збірника “Вісник Академії митної служби України.**  
**Серія: “Державне управління”)**  
**Журнал включено до міжнародної наукометричної бази**  
**Index Copernicus International (Республіка Польща).**

Науковий збірник  
Видається чотири рази на рік  
Заснований 2009 р.

Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет вченою радою  
Університету митної справи та фінансів (протокол № 11 від 24.04.2023 р.)

**Редакційна колегія:**

**Івашова Л. М.** (головний редактор) – д.держ.упр., проф.;  
**Ченцов В. В.** – д.і.н., д.держ.упр., проф.;  
**Лопушинський І. П.** – д.держ.упр., проф.;  
**Антонова Л. В.** – д.держ.упр., проф.;  
**Антонов А. В.** – д.держ.упр., доц.;  
**Домбровська С. М.** – д.держ.упр., проф.;  
**Крушельницька Т. А.** – д.держ.упр., доц.;  
**Шведун В. О.** – д.держ.упр., проф.;  
**Міщенко Д. А.** – д.держ.упр., проф.;

**Парубчак І. О.** – д.держ.упр., проф.;  
**Плеханов Д. О.** – д.держ.упр., доц.;  
**Халецька А. А.** – д.держ.упр., проф.;  
**Геллерт Лотар** – д.ф., проф., Німеччина;  
**Кашубський Михайл** – д.ф., доц., Австралія;  
**Чижович Веслав** – д.габ., проф., Республіка Польща;  
**Верденхофа Ольга** – Dr.sc.admin., ас. проф., Латвійська Республіка;  
**Дьякон Денис** – Dr.oec, проф., Латвійська Республіка.

ISSN 2310-9653

Коректори: Н. В. Славогородська, Я. І. Вишнякова  
Комп’ютерна верстка: А. О. Марєєва

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення  
StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

Свідоцтво про державну реєстрацію: серія КВ № 21855-11755ПР від 21.12.2015 р.

Адреса редакції: вул. Володимира Вернадського, 2/4, Дніпро, 49000

Тел.: 099 729 63 79

Сайт видання: [www.customs-admin.umsf.in.ua](http://www.customs-admin.umsf.in.ua)

Підписано до друку 25.04.2023. Замовлення № 0523/326.

Формат 60×84/8. Папір офсетний.

Гарнітура Таймс. Ум. друк. арк. 12,09. Обл.-вид. арк. 12,30.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»

65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1

Телефон +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: [mailbox@helvetica.ua](mailto:mailbox@helvetica.ua)

Свідоцтво суб’єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.

Засновник: Університет митної справи та фінансів

---

## ЗМІСТ

### МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

<b>Н. Є. Албов.</b> Формування та реалізація державної соціально-гуманітарної політики у період суспільних викликів пандемії COVID-19: організаційно-економічні аспекти.....	5
<b>Л. В. Антонова, А. В. Антонов, Л. М. Івашова.</b> Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівнях .....	10
<b>В. Р. Будзин.</b> Європейський досвід реалізації управлінських підходів у сучасній державній політиці громадського здоров'я та суспільного благополуччя .....	18
<b>О. М. Добрянська.</b> Система освіти в територіальних громадах: аналіз Дніпропетровської області.....	23
<b>Л. М. Івашова, Л. І. Бондаренко.</b> Аналіз стану інституційної реформи державного управління й її наслідків за змістовно-функціональним та організаційним критеріями.....	29
<b>О. О. Критенко, О. О. Чорич.</b> Світовий досвід публічного управління сферою культури та його імплементація в Україні.....	42
<b>Т. А. Крушельницька, М. Ф. Івашов.</b> Світові тенденції та національні суперечності державної соціально-економічної політики на прикладі пенсійного забезпечення .....	49
<b>М. В. Макаренко.</b> Світові тренди цифровізації сфери охорони здоров'я та принципи реалізації.....	58
<b>Є. В. Міщук, В. С. Адамовська.</b> Євроінтеграційний інноваційний маркетинг діяльності посадових осіб у сфері прийняття рішень щодо молодіжної політики .....	64
<b>І. М. Перестюк.</b> Розвиток соціально-економічного середовища як механізму уникнення дефолту в Україні.....	70
<b>Ю. Н. Пронюк.</b> Реалізація управлінських підходів у сфері цифровізації в сучасній державній соціально-економічній політиці колективної ідентичності суспільства.....	74
<b>О. В. Скрипнюк, Я. Ф. Жовнірчик.</b> Перспективи реалізації публічно-приватного партнерства в умовах війни та у період післявоєнної розбудови: державно-управлінський аспект.....	79
<b>А. А. Халецька.</b> Відповідальне та глобальне лідерство для сталого розвитку .....	89
<b>СТОРІНКА МОЛОДОГО НАУКОВЦЯ</b>	
<b>В. В. Орищук.</b> Категорійний апарат у сфері цифрового розвитку .....	94

---

## CONTENTS

### MECHANISMS OF STATE ADMINISTRATION

<b>N. Ye. Albov.</b> Formation and implementation of state social and humanitarian policy during the period of social challenges of the COVID-19 pandemic: organizational and economic aspects .....	5
<b>A. V. Antonov, L. V. Antonova, L. M. Ivashova.</b> Information and communication tools for ensuring effective government in Ukraine at the state and regional levels .....	10
<b>V. R. Budzyn.</b> European experience in the implementation of management approaches in modern state policy of public health and social well-being.....	18
<b>O. M. Dobrianska.</b> Education system in territorial communities: analysis of Dnipropetrovsk region.....	23
<b>L. M. Ivashova, L. I. Bondarenko.</b> Analysis of the state of institutional reform of public administration and its consequences according to content-functional and organizational criteria.....	29
<b>O. O. Krytenko, O. O. Chorych.</b> Global experience of public management in the sphere of culture and its implementation in Ukraine.....	42
<b>T. A. Krushelnytska, M. F. Ivashov.</b> Global trends and national controversies of state socio-economic policy on the example of pension security.....	49
<b>M. V. Makarenko.</b> Global trends of digitalization of health care and principles of implementation.....	58
<b>I. V. Mishchuk, V. S. Adamovska.</b> Eurointegration innovative marketing in the activities of officials in the field of youth policy decision-making .....	64
<b>I. M. Perestiuk.</b> Development of the socio-economic environment as a default avoidance mechanism in Ukraine.....	70
<b>Yu. N. Proniuk.</b> Implementation of management approaches in the field of digitalization in the modern state socio-economic policy of the collective identity of society .....	74
<b>O. V. Skrypniuk, Ya. F. Zhovnirchuk.</b> Perspectives of implementation of public-private partnership in the conditions of war and in the period of post-war development: public and administrative aspect.....	79
<b>A.A. Khaletska.</b> Responsible and global leadership for sustainable development.....	89
<b>YOUNG SCIENTIST'S PAGE</b>	
<b>V. V. Oryshchuk.</b> Categorical apparatus in the field of digital development.....	94

**Н. Є. Албов**, аспірант навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили

## **ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ У ПЕРІОД СУСПІЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ПАНДЕМІЇ COVID-19: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ**

У статті зазначено, що пандемія COVID-19 та її наслідки висувають нові вимоги до національної системи охорони здоров'я, що переживає період скорочення державної інфраструктури, дефіциту кадрів та вибухової комерціалізації. COVID-19 був і є гострою суспільною проблемою, що вимагає уваги не лише до таких «забутих» аспектів суспільного здоров'я, як управління в надзвичайній ситуації, а й епідемічну готовність та постепідемічне відновлення. В цілому, сьогодні не існує консенсусу щодо того, що пандемія, в порівнянні з попередніми інфекційними спалахами, застала багато країн, як із сильними, так і зі слабкими системами охорони здоров'я знезапечно.

Встановлено, що при різновекторності державної соціально-гуманітарної політики формується така система охорони здоров'я, можливості якої визначаються переважно розміром витрат на громадське здоров'я. Коли пандемія COVID-19 увірвалася в суспільне життя, у системах громадського здоров'я, насамперед спочатку були поширені заходи, які використовувалися для боротьби з важким респіраторним синдромом, включаючи виявлення випадків захворювання на основі симптомів та подальше тестування для ізоляції та карантину.

Проаналізовано, що у зв'язку з поширенням пандемії COVID-19 у системі охорони здоров'я громадян були сформовано значні інвестиції, реалізовано зусилля влади всіх рівнів, керівників та представників усіх галузей для підвищення здатності долати надзвичайні ситуації, що загрожують суспільному благополуччю. Раптовий спалах вірусної пандемії показав не тільки усю крихітність, але й непередбачуваність результатів роботи систем охорони здоров'я різних країн, що відрізняються за рівнем фінансування та розвитку. Під час першої хвилі пандемії було підготовлено методичні рекомендації щодо профілактики, діагностики та лікування інфекції COVID-19.

Досліджено, що бюджетам із резервного фонду спрямовані значні дотації на підтримку заходів щодо організації надання медичної допомоги хворим на COVID-19. Було прийнято низку нормативно-правових актів, які встановлюють медичний працівникам, діяльність яких безпосередньо пов'язана з наданням медичної допомоги хворим на інфекцію COVID-19 страхових гарантій. Цифровізація та мобільні технології вже сьогодні можуть бути широко використані для спостереження за здоровими людьми, поміченими в карантин, а також для своєчасного та точного відстеження інфікованих осіб.

Ключові слова: пандемія, реалізація, державна політика, механізми, сучасний період, соціально-гуманітарна сфера, формування, суспільні виклики.

### ***N. Ye. Albov. Formation and implementation of state social and humanitarian policy during the period of social challenges of the COVID-19 pandemic: organizational and economic aspects***

*The COVID-19 pandemic and its possible consequences are placing new demands on the health care system, which is experiencing a period of shrinking public infrastructure, staff shortages, and explosive commercialization. COVID-19 was and is a new serious problem for the health care systems of all countries of the world, which requires attention not only to such "forgotten" aspects of public health care as emergency management, epidemic preparedness, post-epidemic recovery and others, which were made relevant, a question, as well as the main vector of the state's policy in the field of health care of citizens. Different countries respond differently to containing the spread of the infection - some more successfully, others less so.*

*In general, there is a consensus that the coronavirus pandemic, compared to previous infectious outbreaks, has caught many countries, both with strong and weak health care systems, by surprise. Each country, with the diversity of state policies, has developed its own health care system, the capabilities of which are determined primarily by the amount of health care costs per capita. However, it turned out that economically prosperous countries with comparable health care costs have incomparable mortality rates for patients diagnosed with COVID-19. When COVID-19 burst into our lives, public health systems initially deployed measures used to combat severe respiratory syndrome, including symptom-based case finding and subsequent testing for isolation and quarantine.*

*The de facto coronavirus pandemic led to the emergence of an emergency situation and the formation of a single state system for its elimination in the state. In connection with the pandemic, large investments were made in the health care system of citizens, significant efforts were made by authorities at all levels, managers and representatives of all industries to increase the ability of our country to overcome emergency situations that threaten a huge number of people. The construction of infectious diseases has begun, the total capacity of these hospitals should provide beds for residents of their centers and regions.*

*The sudden outbreak of a dangerous viral pandemic showed not only the fragility, but also the unpredictability of the results of the health care systems of different countries, which differ in terms of funding and development. Federal, including departmental and private medical institutions are involved in the provision of medical care to infected persons. The Ministry of Health has*

*prepared methodological recommendations for the prevention, diagnosis and treatment of the new coronavirus infection. Budgets from the reserve fund are allocated large subsidies to support measures for the organization of medical assistance for patients with the new coronavirus infection.*

*Because of the war, the capacity of the country's specialized bed fund has been tripled, additional payments have been assigned to medical workers fighting the coronavirus. The adopted regulatory act establishes insurance guarantees for medical workers whose activities are directly related to the provision of medical assistance to patients with the new coronavirus infection, similar to the insurance guarantees of military personnel. Already today, mobile technologies can be widely used to monitor healthy people placed in quarantine, as well as for timely and accurate tracking of infected persons.*

*Key words: pandemic, implementation, state policy, mechanisms, modern period, social and humanitarian sphere, formation, social challenges.*

**Постановка проблеми.** Швидкість поширення пандемії COVID-19 ще раз підкреслює, що сьогодні у реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я існує потреба в надійних та репрезентативних системах епіднадзора за інфекційними захворюваннями. Відсутність достовірної інформації, різкі обмеження у звичному способі життя негативно впливають на функціонування громадянського суспільства, що потребує розробки та реалізації спеціальних програм у постепідемічний період [8]. Дотепер збереглися практичні в незмінному вигляді ефективні організаційно-економічні механізми санітарно-епідеміологічного нагляду, але потребує удосконалення комплексна система громадського здоров'я.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Відповідно до опублікованих праць численних дослідників, встановлено, що спалах COVID-19 призвів до необхідності прийняття значної кількості нових нормативно-правових актів. Але, все ще залишаються невирішені проблеми, такі, наприклад, як ліцензування перепрофільованих стаціонарів, відшкодування ним витрат, а також питання, пов'язані з безпекою медичного персоналу, конфіденційністю різноманітних даних людей. Актуальним є питання про те, чи є дії прийняті органами публічної влади адекватними відповідями на спалах інфекції COVID-19. При цьому потрясіння, яке зазнали люди, не пройде без наслідків вже найближчим часом, а смертність від інших, крім пневмонії, хвороб, на фоні зниження рівня життя, зубожіння, безробіття, депресії та страху збільшиться.

**Метою статті** є обґрунтування організаційно-економічних аспектів формування та реалізації державної соціально-гуманітарної політики у період суспільних загроз під час викликів пандемії COVID-19.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах стихійних лих чи надзвичайних ситуацій в галузі охорони здоров'я загострюється співвідношення етики громадської охорони здоров'я та клінічної етики. Слід законодавчо забезпечити етичний імператив суспільних інтересів над приватними у разі виникнення надзвичайних ситуацій, подібних до пандемії COVID-19. Охорона здоров'я це не сфера послуг, а стратегічно важлива галузь, яка потребує достатнього фінансування відповідно до певної парадигми, що є сукупністю знань та методологічних підходів до вирішення проблем здоров'я.

Сьогодні такі профілактичні заходи, як обмеження скупчення людей, ефективне виявлення випадків захворювання, відстеження контактів, карантин, а також максимально можливий контроль над інфекцією, набули актуального значення. Дистанційна медична допомога, чи послуги телемедицини вже використовувалися в екстремних випадках, кризових ситуаціях, тому під час пандемії COVID-19 їхнє застосування розширилося. Віддалений моніторинг за великою кількістю пацієнтів вдома, оскільки це забезпечує більшу зручність та кращий догляд, орієнтований на пацієнта тим самим частково вирішив проблеми переважаної системи охорони здоров'я.

Систематичне використання значної кількості даних та штучного інтелекту дозволить не лише полегшувати лікарям завдання діагностики захворювання, але й моделювати кризи, подібні до поточної пандемії, зрозуміти слабкі сторони існуючих систем та способи їх зміцнення [2]. Ослаблена скороченням основних фондів, кадровим дефіцитом та недофінансуванням, нескінченними реформами та перетвореннями, деморалізована впровадженням товарно-грошових відносин, державна соціально-гуманітарна політика у медичній галузі була залучена до роботи з ліквідації інфекційної катастрофи.

Важливо удосконалювати не лише інфраструктуру, а й кадри системи охорони здоров'я, а також забезпечувати їхню мотивацію та безпеку при роботі в умовах пандемії COVID-19 [6]. Це вимагатиме підвищення соціально-економічного статусу та забезпечення професійної автономії лікаря – головної постаті у системі охорони здоров'я. Сьогодні необхідно зупинити процеси скорочення ліжкового фонду, відновлювати та нормувати його потужності, а також структуру, усі заклади охорони здоров'я різних рівнів повинні мати мобілізаційні завдання відповідно до профілю своєї діяльності, особливо на сучасному етапі епідеміологічних загроз.

На суб'єктному рівні публічного управління принципи створення мобілізаційної організаційної структури мають бути аналогічними децентралізованому рівню. Медико-соціальні інституції повинні мати штати на мобілізаційний час, це дозволить їм проводити цілеспрямовану підготовку фахівців та матеріальної основи. Без результативних спроб адміністративними заходами забезпечити державний контроль якості медичної допомоги, відсутність внутрішньої контролю якості з боку професійного медичного середовища, прогалини у правовому регулюванні процесів розробки та використання медичних технологій у складі медичних послуг, що призвели до серйозних проблем у питаннях необхідної медичної допомоги.

Конкретизація конституційних гарантій безкоштовного надання медичної допомоги та захист населення від катастрофічних витрат призвів до зuboжіння населення у зв'язку з необхідністю оплати медичних послуг із власних коштів. У всіх країнах люди платять чи доплачують за медичні послуги, однак існує проблема, це зростаюча соціально-економічна нерівність, яка вже розколола світ на багаті та бідні країни, суспільство у більшості країн багатих, бідних і жебраків [9]. Закордонні експерти звертають увагу на етичні проблеми, що загострюються, а саме нормування та розподілу недостатніх ресурсів охорони здоров'я. Поки що незрозуміло, яку шкоду завдав і завдасть COVID-19 державній економіці, проте очевидним фактом є поглиблення диспропорцій як між секторами економіки, так і та між соціальними групами.

У зазначених соціально-економічних умовах зростає значимість потенціалу національних систем охорони здоров'я із забезпечення населення загальнодоступною кваліфікованою медичною допомогою, що надається повністю на безоплатній основі. Основна роль у цей процес належить програмам державних гарантій охорони здоров'я та надання медичної допомоги, які мають забезпечувати соціальний захист населення від катастрофічних витрат та зuboжіння у зв'язку з необхідністю оплати медичних послуг із власної кишені під час погіршення здоров'я. Проте, існуючі на даний момент у нашій державі програми державних гарантій медичної допомоги, національні проекти, декларативні, оскільки не конкретизовані лише на рівні індивіда, містять макропоказники на рівні суспільства та приносять малий відсоток благополуччю населення.

Резервом додаткових обсягів фінансування державних програм гарантій надання медичної допомоги та забезпечення фінансової стійкості системи охорони здоров'я є заходи, спрямовані на зниження витрат під час проходження цільових фінансових потоків через різні структури. Кадрова стабільність системи охорони здоров'я повинна удосконалюватися та переглядатися на державному рівні, а медичні працівники відігравати ключову роль у наданні медичних послуг населенню та покращення показників охорони здоров'я. Однак, пандемія COVID-19 суттєво вплинула не лише на чисельність медиків, а й на структуру медичних професій [7]. У системі охорони здоров'я особливо будуть затребувані фахівці в галузі психічного здоров'я, середній медичний персонал, а також соціальні та медичні працівники.

Пандемія COVID-19 була передбачена декілька років тому і викликала, найсерйознішу економічну рецесію за століття, завдала величезної шкоди здоров'ю та благополуччю людей. Під час класичних криз органи публічної влади намагаються якомога швидше підтримати економічну активність шляхом стимулювання сукупного попиту. Тільки наявність уніфікованих підходів до розвитку та функціонування системи охорони здоров'я дозволяє забезпечити системне управління галуззю та вирішення проблем, що стоять перед нею.

Зазначене становище підтверджується ефективністю діяльності системи охорони здоров'я під час пандемії COVID-19, що свідчить про необхідність посилення ролі держави при розробці науково-обґрунтованих підходів до формування сучасної та адекватної системи охорони здоров'я, що забезпечує надання доступних та якісних медичних послуг населенню, адекватних потребам, очікуванням, ресурсним можливостям, розробки та наукового обґрунтування моделей ефективного менеджменту в галузі, що сприяє досягненню стратегічних, тактичних чи оперативних цілей організації процесів внаслідок ефективного управління матеріальними та сервісними, а також супутніми ним складовими [4].

Ситуація з громадським здоров'ям та епідеміологічною ситуацією, що складається вимагають переходу від управління об'єктами до управління процесами. Їх системний та комплексний характер має забезпечуватися зміною змісту управління та структури керуючих органів з переорієнтацією від адміністративно-командних до науково обґрунтованих методів управління. Істотне значення у межах організації державної системи охорони здоров'я мали проблеми уніфікації підходів до формування мережі медичних, наукових, освітніх організацій, кадрової політики галузі та розвитку її наукового потенціалу. У цьому особлива роль приділялася як підготовці клінічних фахівців, а також фахівців у галузі громадського здоров'я та управління охороною здоров'я, галузі медико-профілактичної діяльності.

Однак, заходи щодо оптимізації медико-соціальних інституцій, що проводяться з урахуванням кризової ситуації, скорочення чисельності медичних кадрів призвели до деякого дисбалансу в організації медичної допомоги [5]. Зазначене передбачає застосування дослідницьких, технологічних та інших механізмів, розробку організаційних, інформаційних, клінічних медичних технологій, формування, прогнозування та оцінку ефективності математичних, організаційно-функціональних та інших моделей діяльності органів, установ, підрозділів, служб та фахівців системи охорони здоров'я, визначення та модуляцію потенційних ризиків реалізації прийнятих рішень.

Спроби вирішення різних, навіть найактуальніших проблем охорони здоров'я без належного наукового опрацювання фахівцями в галузі публічного управління, чіткого наукового обґрунтування прийнятих рішень та механізму їх реалізації, прорахунки потенційних ризиків найчастіше призводять до несподіваних результатів [1]. Важливе значення має забезпечення державних гарантій медичної допомоги та мобілізаційної готовності охорони здоров'я, оптимізація фінансових механізмів та економія ресурсів, а також підтримка наукових досліджень з питань запобігання та боротьби з такими видами епідемій, як пандемія COVID-19, особливо на сучасному етапі суспільних та медико-соціальних криз.

Плануючи вирішення цих проблем, також необхідно виходити з того, що повна ізоляція суспільства виявилася неможливою, при цьому людство не має колективного імунітету до COVID-19. Пандемія COVID-19 підкреслює проблеми зі здоров'ям, що існували раніше, через соціальну та економічну нерівність. Пандемія COVID-19, інші пандемічні вірусні інфекції є серйозною новою проблемою для системи охорони здоров'я та всього суспільства вимагають наукового осмислення, зумовлюють та вкотре доводять необхідність зміни політики держави у сфері охорони здоров'я громадян.

Суспільству необхідно усвідомити глобальні загрози, побудувати систему управління ризиками, успішність якої залежить від багатьох факторів, умов та обставин. До пріоритетів державної соціально-гуманітарної політики не тільки в короткостроковому та середньостроковому періодах мають входити сприяння збереження та примноження громадського здоров'я [9]. Найбільш оптимальною, ефективною системою охорони здоров'я для країни можна визнати систему, засновану на державно-приватній моделі планування та організації діяльності, яка не виключає розвитку мережі недержавних медичних інституцій, працюючих в правовому полі.

**Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Ситуація, що складається в державі, пов'язана з соціально-гуманітарними, епідеміологічними та іншими суспільними проблемами свідчить необхідність розробки нових науково-обґрунтованих підходів до формування сучасної та адекватної системи охорони здоров'я, що забезпечує надання доступних та якісних медичних послуг населенню, адекватним потребам, очікуванням, ресурсним можливостям, переходу від управління об'єктами для управління процесами. Одним із основних напрямків, формування яких дозволить досягти поставлених цілей, це розвиток та вдосконалення наукової, освітньої та практичної діяльності в галузі громадського здоров'я та ефективне управління охороною здоров'я.

Зазначене дозволить розробляти та впроваджувати ефективні підходи до управління в системі охорони здоров'я як складної соціально-гуманітарної галузі з урахуванням багатоаспектності та відповідальності діяльності, впливу на неї державних та громадських векторів. У майбутньому, результативність системи охорони здоров'я, у тому числі й у відповідь на пандемії, аналогічні COVID-19, буде можливим за умови відновлення цілісності об'єднання в одній інституції науково-клінічної та науково-освітньої інфраструктури, а також за умови створення системи ефективного публічного управління, яке б визначило стратегічні цілі галузі, забезпечило правові механізми їх досягнення.

### Список використаних джерел:

1. Гойда Н.Г., Курділь Н.В., Вороненко В.В. Нормативно-правове забезпечення державно-приватного партнерства в охороні здоров'я України. *Запорізький медичний журнал*. 2013. № 5 (80). С. 104–108.
2. Григорович В.Р. Удосконалення управлінських механізмів державної підтримки системи охорони здоров'я в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=93> (дата звернення: 15.03.2023).
3. Державне управління реформуванням системи охорони здоров'я в Україні: навч.-наук. вид. / заг. ред. М.М. Білінської. Київ-Львів: НАДУ, 2012. 240 с.
4. Деякі питання електронної системи охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.04.2018 р. № 411 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/deyaki-pitannya-elektronnoyi-sistemi-ohoronizdorovya> (дата звернення: 15.04.2023).
5. Лехан В.М., Слабкий Г.О., Шевченко М.В. Аналіз результатів реформування системи охорони здоров'я в пілотних регіонах: позитивні наслідки, проблеми та можливі шляхи їх вирішення. *Україна. Здоров'я нації*. 2015. № 3. С. 67–86.
6. Лобас В.М., Шутов М.М., Вовк С.М. Методологія реформування систем охорони здоров'я, за кластерними підходами. *Україна. Здоров'я нації*. 2013. № 2 (26). С. 84–88.
7. Мартякова О.В., Трикоз І.В. Перспективи модернізації охорони здоров'я. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 4 (32). С. 23–30.
8. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015-2020 років / Міністерство охорони здоров'я України. URL: <moz.gov.ua/uploads/0/691-strategiya.pdf> (дата звернення: 13.03.2023).
9. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 р. № 2168-19 / Верховна Рада країни. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2168-19> (дата звернення: 03.04.2023).



**References:**

1. Hojda N.H., Kurdil' N.V. and Voronenko V.V. (2013), “*Normatyvno-pravove zabezpechennia derzhavno-pryvatnoho partnerstva v okhoroni zdorov'ia Ukrainy*” [“Regulatory and legal support of public-private partnership in health care of Ukraine”], *Zaporiz'kyj medychnyj zhurnal* [Medical journal of Zaporozhye], vol. 5 (80), pp. 104–108 [Ukraine]
2. Hryhorovych V.R. (2010), “*Udoskonalennia upravlins'kykh mekhanizmiv derzhavnoi pidtrymky systemy okhorony zdorov'ia v Ukraini*” [“Improving the management mechanisms of state support of the health care system in Ukraine”], *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok* [Public administration: improvement and development], vol. 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=93> [Ukraine]
3. 4. Edited by Bilyns'koi M.M. (2012), *Derzhavne upravlinnia reformuvanniam systemy okhorony zdorov'ia v Ukraini* [Public administration of health care reform in Ukraine], educational and scientific publication, Press NADU, Kyiv-L'viv, 240 p. [Ukraine]
4. KМУ (2018), *Deiaki pytannia elektronnoi systemy okhorony zdorov'ia: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy* [Some issues of the electronic health care system], the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 25, 2018 No 411. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/deyaki-pitannya-elektronnoyi-sistemi-okhoronizdorovya> [Ukraine]
5. Lekhan V.M., Slabkyj H.O. and Shevchenko M.V. (2015), “*Analiz rezul'tativ reformuvannia systemy okhorony zdorov'ia v pilotnykh rehionakh: pozytyvni naslidky, problemy ta mozhyvi shliakhy ikh vyrishennia*” [“Analysis of the results of health care reform in the pilot regions: positive consequences, problems and possible solutions”], journal *Ukraina. Zdorov'ia natsii* [Ukraine. The health of the nation], No 3. pp. 67–86 [Ukraine]
6. Lobas V.M., Shutov M.M. and Vovk S.M. (2013), “*Metodolohiia reformuvannia system okhorony zdorov'ia, za klasternymy pidkhodamy*” [“Methodology of reforming health care systems, according to cluster approaches”], journal *Ukraina. Zdorov'ia natsii* [Ukraine. The health of the nation], No 2 (26), pp. 84–88 [Ukraine]
7. Martiakova O.V. and Trykoz I.V. (2015), “*Perspektyvy modernizatsii okhorony zdorov'ia*” [“Prospects for health care modernization”], *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu* [Bulletin of Berdyansk University of Management and Business], No 4 (32), pp. 23–30 [Ukraine]
8. Ministry of Health of Ukraine (2014), *Natsional'na stratehiia reformuvannia systemy okhorony zdorov'ia v Ukraini na period 2015-2020 rokiv* [National strategy for reforming the health care system in Ukraine for the period 2015–2020], official site. URL: [moz.gov.ua/uploads/0/691-strategiya.pdf](http://moz.gov.ua/uploads/0/691-strategiya.pdf) [Ukraine]
9. VRU, Law of Ukraine (2017), *Pro derzhavni finansovi harantii medychnoho obsluhovuvannia naseleattia* [On state financial guarantees of medical care] dated October 19, 2017 No 2168–19. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2168-19> [Ukraine]

**Л. В. Антонова**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри обліку і аудиту Чорноморського національного університету імені Петра Могили

**А. В. Антонов**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування Державного університету «Житомирська політехніка»

**Л. М. Івашова**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

### **ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ НА ДЕРЖАВНОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ**

*У статті досліджено сучасні інструменти забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівні в умовах наближення країни до Європейського Союзу. Обґрунтовано, що в сучасних умовах комунікативна взаємодія органів публічного управління з громадськістю є необхідною умовою їх ефективної діяльності на основі принципів прозорості й відкритості, а також принципу залученості громадян до поточних та стратегічних питань держави. Метою роботи є визначення інструментів комунікації та взаємодії, які забезпечують реалізацію процесів ефективного врядування в Україні на різних рівнях управління та можливості їх застосування. Досліджено різні інструменти комунікації та взаємодії (громадські дебати, публічні зустрічі, кампанії, опитування, поради, петиції, ініціативи, гарячі лінії, засоби комунікації, веб-платформи, публічні консультації) та визначено, які саме актуально застосовувати в Україні у воєнний час. Проаналізовано особливості законодавчого забезпечення країн Європейського Союзу та України щодо комунікаційного забезпечення врядування та визначено, що електронна комунікація з громадськістю є базовою складовою електронної демократії. Проаналізована структура проведених публічних консультацій органами виконавчої влади України через веб-портали та наведені дані рівня довіри громадян до органів державної влади (з визначенням балансу довіри/недовіри). У висновках зроблено фокус на напрями комунікаційного забезпечення реалізації ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівні: розвиток електронного урядування; використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій під час надання публічних послуг громадянам і організаціям у різних сферах діяльності; подолання технічних та соціальних складових цифровізації, розширення комунікативних каналів органів публічного управління, впровадження європейського досвіду планування, проведення, моніторингу результатів публічних консультацій*

*Ключові слова: ефективне врядування, рівні управління, інформаційно-комунікативні технології, цифровізація, е-врядування.*

**A. V. Antonov, L. V. Antonova, L. M. Ivashova. Information and communication tools for ensuring effective government in Ukraine at the state and regional levels**

*The article examines modern tools for ensuring effective governance in Ukraine at the state and regional level in the context of the country's approach to the European Union. It is substantiated that in modern conditions communicative interaction of public administration bodies with the public is a necessary condition for their effective activity based on the principles of transparency and openness, as well as the principle of citizen involvement in current and strategic issues of the state. The purpose of the work is to determine communication tools for ensuring the implementation of effective governance processes in Ukraine at different levels of management and the possibility of their application. Various communication tools (communication tools such as public debates, public meetings, campaigns, polls, advice, petitions, initiatives, hotlines, means of communication, web platforms, public consultations) have been studied and determined which are the most relevant to use in Ukraine during wartime. The peculiarities of the legislative support of the countries of the European Union and Ukraine regarding the communicative support of governance were analyzed and it was determined that electronic communication with the public is a basic component of electronic democracy. The structure of public consultations conducted by the executive authorities of Ukraine through web portals is analyzed and data on the level of trust of citizens in state authorities (with the determination of the balance of trust/distrust) are given. The conclusions focus on the directions of communication support for the implementation of effective governance in Ukraine at the state and regional level: development*

*of electronic governance; use of the latest information and communication technologies during the provision of public services to citizens and organizations in various spheres of activity; overcoming the technical and social components of digitalization, expanding communication channels of public administration bodies, implementing European experience in planning, conducting, and monitoring the results of public consultations*

Key words: *effective governance, levels of governance, information and communication technologies, digitalization, e-governance.*

**Постановка проблеми.** Принципи державного управління, які впроваджуються з 2017 року в Україні стали базовими принципами реформування публічного управління як на державному, так і на рівні місцевого самоврядування. Один з важливих європейських принципів ефективного управління – це принцип урахування інтересів та залучення громадян, які повинні мати право голосу та їх позиція має бути врахована у формуванні стратегії розвитку регіонів, міст та держави в цілому.

Тому, актуальним для України залишається в умовах воєнного часу та після, розбудова механізмів ефективного демократичного врядування за умов покращення рівня взаємин держави і суспільства. Розвиток інформаційно-комунікаційної складової системи публічного управління стала вже базовим чинником сталості країни, що дозволить у подальшому прискоритися у процесі євроінтеграції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед наукових публікацій, предметом дослідження яких стали механізми ефективного публічного управління варто відзначити роботи Я. Жовнірчика [1], Л. Івашової [2] І. Лопушинського [3], Ю. Мохової [4], О. Мряченко [5], Н. Орлової [4-5]. Вагомий внесок у популяризацію можливостей та особливостей реалізації комунікаційного забезпечення ефективного врядування зробили експерти публічного управління: О. Давліканова [6], В. Дрешпак [7], Л. Компанцева [6], Н. Пеліванова [8], В. Пісоцький [9], О. Чальцева [10] та ін. Актуальними залишаються питання визначення сучасних інструментів забезпечення ефективного врядування в Україні в умовах євроінтеграції.

**Мета роботи** – є визначення інструментів комунікації та взаємодії, які забезпечують реалізацію процесів ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівні публічної влади.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні Україна як демократична, правова держава, що активно реалізує західноєвропейський вектор зовнішньої політики та прагне інтегруватись у глобальний інформаційний простір, дотримується визнаних європейських стандартів інформаційної діяльності органів державної влади, демократичних принципів їхнього функціонування в глобальному інформаційному просторі [5]. Комунікативна взаємодія органів публічного управління з громадськістю є необхідною умовою впровадження інформаційно-комунікаційних механізмів державного управління та подолання корупції на всіх рівнях публічного управління, а також їх реалізації за умов євроінтеграції [2]. Тому варто зазначити основну сутність комунікацій та окреслити форми та можливості комунікації в органах публічної влади.

В. Пісоцький [9] виділяє наступну класифікацію форм і способів прояву комунікативної активності: за способом взаємодії – безпосередня, опосередкована (технічно або соціально) та змішана комунікація; за масштабом комунікації – міжособистісна, групова та масова комунікація.

Безпосередня комунікація покликана забезпечити обмін інформацією на рівні органів публічного управління та певних соціальних груп. Міжособистісна комунікація передбачає взаємодію між суб'єктами, які відносно чітко ідентифікують один одного, групова – у межах певних груп, члени яких об'єднані певними ідеями, ставленням до певних явищ і процесів тощо, масова – у межах гетерогенної, розосередженої аудиторії.

Інструменти забезпечення відповідних форм комунікативної взаємодії наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Інструменти забезпечення відповідних форм комунікативної взаємодії**

Вид комунікації	Безпосередня	Опосередкована	Змішана
Міжособистісна	особистий прийом громадян, засідання громадської ради, засідання «круглого столу»	«гаряча лінія», розсилання повідомлень (листів) (у т.ч. електронною поштою)	подання звернень, запитів (у т.ч. через вебсайт), СМС-інформування
Групова	загальні збори громадян, місцеві ініціативи	консультації з громадськістю, громадська експертиза, петиції, видання та поширення листівок, буклетів	повідомлення у соціальних мережах, блогах, СМС-інформування
Змішана	громадські слухання, мітинги та інші масові заходи	Флешмоб, референдум, соціологічне опитування	інформаційні стенди, біл-борди, веб-сайти, Інтернет-платформи, онлайн-сервіси

Джерело: складено авторами за матеріалами [7]

Залежно від структури процесу комунікативної взаємодії органів публічного управління і громадськості, напрямів і характеру інформаційних потоків під час неї, виокремлюють такі види публічної комунікації як: інформування, діалог, партнерство, консультування. Інформування – це односторонній процес надання інформації органами публічного управління громадськості в цілому або зацікавленим групам чи організаціям, що представляють певні спільні інтереси. Інструментами забезпечення такої взаємодії є інформаційні стенди, веб-сайт органу публічного управління, запити, тощо. Діалог – двосторонній процес передачі, отримання інформації від влади до громадськості й навпаки без чітко визначених цілей та очікуваних результатів. Партнерство є найвищим рівнем співпраці між органами публічного управління та громадськістю, передбачає взаємну відповідальність влади та громадськості та полягає в об'єднанні зусиль влади і громадян заради співробітництва для досягнення спільно визначених цілей [6]. Консультування – це практика прямого обміну інформацією, ідеями, враженнями, думками і порадами між суб'єктами для ознайомлення з точкою зору іншої сторони та оптимізації подальшої діяльності органів публічного управління і ставлення до неї громадськості. Так, у Доктрині інформаційної безпеки України зв'язки з громадськістю визначено як урядові комунікації [11]. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства одним із завдань передбачає унормування на законодавчому рівні порядку проведення органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування консультацій із громадськістю щодо проектів нормативно-правових актів під час їх розроблення зі встановленням вичерпного переліку випадків, коли такі консультації не проводяться, та механізму запобігання порушенню вимог щодо обов'язковості таких консультацій [12].

Необхідність консультацій з громадськістю у створенні умов відкритості діяльності органів виконавчої влади передбачено Постановою КМУ «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [13]. Запорукою успішності зв'язків з громадськістю є довіра. За результатами соціологічних опитувань 2021 р. дефіцит довіри громадян України спостерігається відносно майже до всіх органів державної влади, довірче ставлення сформовано до недержавних суб'єктів – волонтерських організацій, добровольчих батальйонів та церкви (табл. 2). Публічні консультації в сучасному політичному просторі України мають на меті забезпечувати постійне коригування діяльності органів влади з урахуванням побажань і запитів населення, що дозволить підвищити довіру громадян до уряду та державних інститутів.

Таблиця 2

**Рівень довіри громадян до органів державної влади, %**

Інститут	Зовсім не довіряю	Скоріше не довіряю	Скоріше довіряю	Повністю довіряю	Важко відповісти	Баланс довіри/недовіри
Голова вашого міста / селища / села	10,4	23,5	45,3	10,5	10,2	21,9
Місцева рада вашого міста / селища / села	11,4	24,3	43,1	8,3	12,9	15,7
Збройні Сили України	8,2	15,9	47,3	22,7	5,8	45,9
Державна прикордонна служба України	11,2	19,2	43,8	16,4	9,3	29,8
Національна гвардія України	12,3	21,6	42,0	14,3	9,9	22,4
Національна поліція України	18,6	31,4	34,6	6,6	8,8	-8,8
Служба безпеки України	19,1	26,7	33,3	7,7	13,2	-4,8
Державна служба з надзвичайних ситуацій	11,5	16,6	45,5	17,5	8,9	34,9
Прокуратура	32,8	37,9	14,6	2,7	11,9	-53,4
Суди (судова система в цілому)	41,5	37,3	10,3	2,1	8,8	-66,4
Національне антикорупційне бюро України	36,8	33,4	13,7	2,6	13,4	-53,9
Спеціалізована антикорупційна прокуратура	37,0	31,1	12,4	2,3	17,2	-53,4
Національне агентство з питань запобігання корупції	37,1	30,9	12,5	2,2	17,3	-53,3
ЗМІ України	17,5	29,4	38,4	6,3	8,4	-2,2
Західні ЗМІ	20,4	24,2	27,8	4,6	22,9	-12,2
Національний банк України	24,0	36,4	25,0	3,0	11,5	-32,4
Комерційні банки	31,1	39,2	16,5	2,0	11,2	-51,8
Профспілки	25,5	24,4	22,9	3,8	23,4	-23,2
Політичні партії	32,3	39,0	14,8	3,1	10,7	-53,4
Громадські організації	12,7	20,3	46,0	7,2	13,8	20,2
Церква	10,4	13,7	43,1	20,8	12,0	39,8
Добровольчі батальйони	15,5	17,3	38,3	16,3	12,7	21,8
Волонтерські організації	8,8	15,5	45,0	20,1	10,5	40,8

Джерело: за даними [6]

Типи публічних консультацій, які застосовуються в Україні, наведені на рис. 1. (на основі [14]).

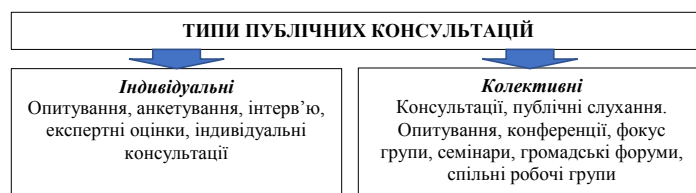


Рис. 1. Типи публічних консультацій

Електронна комунікація з громадськістю полягає у використанні інформаційно-комунікаційних технологій з метою посилення демократичних процесів в умовах існування представницької демократії. Впровадження електронних технологій у сфері публічного управління і розширення інформаційного простору дозволить державним органам надавати більш якісні послуги, провести децентралізацію, одночасно зміцнюючи горизонтальні зв'язки між ланками системи управління, посилюючи зворотній зв'язок між представниками органів влади та громадянами. За цих умов розвиваються різні форми електронних комунікацій з громадськістю з використанням веб-сайтів, соціальних мереж. Метою такої комунікації є не лише інформування, але проведення консультацій з актуальних суспільних питань. У розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства» від 15 травня 2013 року № 386, визначено одним із пріоритетних напрямів державної політики – електронна комунікація [15]. Загалом основною функцією електронних консультацій є інформування уряду й окремих державних інституцій щодо думок громадян та організованого громадянського суспільства про конкретні питання або пропозиції стратегічних напрямів діяльності, а також щодо дій або рішень, яким вони надають перевагу чи які пропонують.

За даними Єдиного веб-порталу органів виконавчої влади України, найбільшу кількість заходів у межах консультацій з громадськістю провели із застосуванням таких інструментів комунікації, як е-консультації (35%), зустрічі з громадськістю (26%), «круглі столи» (17%) (рис. 2). Публічні консультації, зокрема й у електронному форматі, дозволяють посилити рівень довіри громадян до владних інститутів, налагодити ефективний діалог між владою та громадськістю, підвищити ступінь прозорості, прогнозованості, обґрунтованості та якості рішень, які ухвалюються органами державної влади та місцевого самоврядування, розширити доступ громадян до інформації про діяльність цих органів, забезпечити більш ефективне використання публічних фінансів, усунути ряд корупційних ризиків при прийнятті нормативно-правових актів [14].

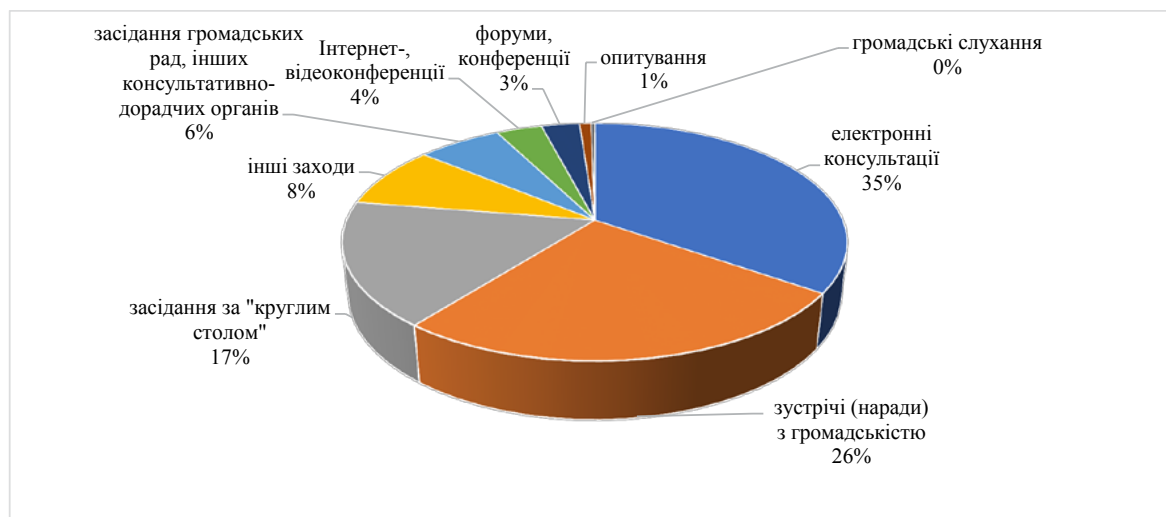


Рис. 2. Структура проведених публічних консультацій органами виконавчої влади України, 2021 р. (%)

В Україні публічні консультації з громадськістю практично жодним чином не врегульовані на рівні законодавства. У рамках міжнародних і регіональних форумів було розроблено низку методичних документів та рекомендацій, де детально описані механізми поліпшення участі громадян у державних справах і забезпечення якомога більшої відкритості та інклюзивності процесу консультацій. При цьому місцеві ради самостійно визначають порядок і конкретні формати проведення консультацій шляхом їх закріплення у статуті та інших нормативно-правових актах [10].

У межах швейцарсько-української програми EGAP розроблена «Єдина платформа місцевої електронної політичній інститути та процеси демократії», куди увійшли уже сервіси «Місцеві електронні петиції», «Громадський бюджет», «Відкрите місто», а також «Електронні консультації з громадськістю». Саме останній інструмент дає органам місцевого самоврядування можливість залучати пропозиції мешканців з питань розвитку міст і громад, організувати обговорення проектів документів перед їх розглядом та схваленням, проводити місцеве опитування в різних формах задля вивчення думки активної частини жителів.

Однією з характерних рис використання електронних консультацій в Україні на місцевому рівні є розпорощеність відповідних сервісів на різних електронних платформах – здебільшого це веб-сайти установ, що ініціюють проблемне питання або документ для публічного обговорення.

У міжнародній аналітиці є чимало рекомендацій з приводу методики ефективного проведення консультацій (процесу ініціювання, планування, анонсування, проведення е-консультацій і підбиття підсумків), тому головним завданням уряду в даному напрямку є розвиток культури демократії участі, яка спирається на адекватне застосування інструментів ефективного врядування, узгодження та імплементацію європейського досвіду до планування, проведення та моніторингу результатів публічних консультацій.

З метою реалізації ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівні необхідним є: удосконалення інформаційного забезпечення стратегічних напрямів розвитку держави; розвиток електронного урядування; використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій під час надання публічних послуг громадянам і організаціям у різних сферах діяльності; подолання технічних та соціальних складових комплексної проблеми «цифрової нерівності»; використання технологій «електронної демократії», розширення комунікативних каналів органів публічного управління за рахунок використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій; більш повне використання комунікативного потенціалу офіційних веб-сайтів; створення комплексних комунікативних платформ, інтерактивних сервісів органів публічного управління з метою забезпечення реальної відкритості та прозорості їх діяльності, для розширення участі громадян у вирішенні суспільно значущих справ на державному, регіональному рівнях, впровадження європейського досвіду планування, проведення, моніторингу результатів публічних консультацій, кращих практик українських міст і підтримки регіональних ініціатив.

Варто також визначити основні тренди європейських країн (країн Європейського Союзу), щодо залучення громадян до процесу державного управління на різних рівнях управління. Консультації з громадськістю є одним з найбільш поширених інструментів місцевої демократії, оскільки дозволяють побудувати різнобічний і продуктивний діалог між владою і суспільством безпосередньо.

У процесі прийняття рішень місцевого значення, проведення обов'язкових консультацій з громадянами передбачено законодавством більшості країн. У багатьох країнах Західної Європи законотворча робота щодо проведення консультацій з громадянами розпочалася ще понад 30-ти років тому, як результат історичного розвитку і трансформацій. Основні його відмінності в кожній країні залежать від конкретизації норм встановлення процедур і сфери (питань), які підлягають обов'язковим консультаціям [8].

Повідомлення Комісії ЄС «У напрямі зміцнення культури консультацій та діалогу. Загальні принципи і мінімальні стандарти консультацій Комісії із заінтересованими сторонами» (2002) врегулювало стандарти консультаційних процедур: чіткий зміст консультацій; залучення конкретних груп інтересів до процесу консультацій; розповсюдження інформації щодо консультацій; часові рамки для участі, підтвердження (репрезентативність) та зворотний зв'язок. Стандартами встановлюється низка завдань для органів державної влади щодо забезпечення прозорості та широкого доступу до інформації про консультації, зокрема державам рекомендовано надати роз'яснення стосовно того, як уряд працюватиме з пропозиціями заінтересованих сторін, як надаватиметься зворотний зв'язок [8]. У 2009 році на Конференції міжнародних неурядових організацій Ради Європи прийнятий відповідний Кодекс участі громадськості – зручний структурований і прагматичний інструмент, який пропонує учасникам демократичних процесів правила, що впливають з конкретного практичного досвіду діалогу і співпраці між суспільством та органами державної влади [8].

В Європейському Союзі мета проведення консультацій полягає в тому, щоб зібрати коментарі або пропозиції зацікавлених сторін. Процес консультацій, організований Європейською Комісією, повинен бути прозорим для тих, хто залучений до нього та для суспільства загалом. Відкритість і підзвітність – важливі принципи для діяльності організацій, які прагнуть брати участь у процесі вироблення політики ефективного врядування [16].

У західноєвропейських країнах досить рідко зустрічаються спеціальні центральні державні органи, департаменти або агентства, на які покладені функції сприяння взаємодії суспільства з урядом у процесі прийняття рішень. Ця ситуація зумовлена довготривалою та добре усталеною традицією способу організації громадянського суспільства та співпраці уряду із зацікавленими сторонами. Відповідно відсутня особлива потреба у централізованому координуванні відносин уряду з суспільством [17].

Виходячи з наявних проблем розвитку електронного урядування та цифрового розвитку країни (екосистемні, інституційні, інфраструктурні, у сфері електронного уряду та урядування) посилення комунікаційної складової системи публічного управління має відбуватися через удосконалення механізмів електронного урядування

в Україні у сфері телекомунікаційних мереж, інфраструктури електронної комерції та онлайн-взаємодії суб'єктів бізнесу, цифрових навичок, електронного документообігу (модернізація інфраструктурного оснащення; цифрові освітні ресурси, єдині критерії оцінки якості електронних документів, розмежування доступу до інформації різноманітними засобами захисту), розвитку е-медицини (єдиний медичний інформаційний простір, національна дорожня карта, реалізація е-проектів) [19].

Забезпечення вільного доступу до інформаційних ресурсів через розвиток телекомунікаційних систем і мереж (особливо в малих містах і селах), підвищення рівня комп'ютерної грамотності серед населення, впровадження різного роду заохочень та проведення загальних просвітницьких кампаній з метою поступового ознайомлення громадян з інформаційно-комунікаційними технологіями надасть можливість кожній людині повною мірою реалізувати свій потенціал, сприяючи суспільному і особистому розвитку та підвищуючи якість життя [18, 20].

**Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Публічні консультації є невід'ємною частиною повноцінного процесу реалізації ефективного врядування в Україні та побудови демократичного суспільства в умовах євроінтеграції та цифровізації. Європейський досвід застосування такого інструменту комунікації для реалізації механізмів ефективного врядування, як публічні консультації на регіональному рівні показав, що він дозволяє реалізовувати наступні завдання влади: інформування громадськості про наміри та діяльність органів влади щодо регіонального розвитку; забезпечення доступу до узагальнених і проаналізованих експертами інструментів та практик регіонального розвитку, статистичних і картографічних даних, тощо; створення умов для впливу громадськості на регіональну політику; формування можливостей якісного обміну ідеями щодо регіонального розвитку; розвиток комунікацій між зацікавленими сторонами у процесі формування регіональної політики.

Досвід країн Європи у процесі забезпечення ефективного врядування показує, що різні інструменти комунікації та взаємодії на регіональному рівні є одним з найбільш нагальних та одним з найскладніших завдань через збільшення потоків інформації та зростання необхідності підвищення ефективності механізмів державного управління в глобальних умовах. Формування сприятливого інформаційного середовища, можливість здійснення масштабного діалогу владних і цивільних структур через ефективні комунікації, формуючи сприятливий імідж влади, моніторинг соціальних процесів з використанням механізму зворотного зв'язку – є механізмами забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівнях.

### Список використаних джерел:

1. Жовнірчик Я.Ф., Мряченко О.Л. Теоретичні засади забезпечення розвитку регіонів сучасної України в умовах глобальних викликів і загроз. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. Вип. 17. С. 718–745.
2. Івашова Л. М., Івашов М.Ф. Особливості використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для запобігання та протидії корупції в системі публічного управління. *Модернізація публічного управління в умовах глобальних змін світового простору: колективна монографія*. 2021. Львів-Торунь: Ліга -Прес, 2021 С. 29–54.
3. Лопушинський І.П. «Цифровізація» як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. URL: <http://www.srbss-nbuv.ua/> (дата звернення 25.03.2023).
4. Орлова Н., Мохова Ю. Європейські орієнтири цифрових трансформацій у електронному урядуванні. *Наукові перспективи*. 2021. №7 (13). С. 97–106.
5. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колективна монографія / за заг. ред. Н.С. Орлової. Харків: ВД «Право», 2020. 262 с.
6. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій : практичний посібник / Л. Компанцева, О. Заруба, С. Череватий, О. Акульшин; за заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої. Київ : ТОВ «ВІСТКА», 2022. 278 с.
7. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с
8. Пеліванова Н. І. Правове регулювання публічних консультацій: міжнародні стандарти та завдання для України. *STRATEGIC PRIORITIES*. 2019. № 1(49). С. 73–79.
9. Пісоцький В. Комунікативна активність територіальної громади в процесі здійснення місцевого самоврядування в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 4 (19). С. 240–251.
10. Чальцева О. М., Швець К. А. Досвід впровадження публічних е-консультацій у європейських країнах. *Політичне життя*. 2021. С. 62–68.
11. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 грудня 2016 року «Про Доктрину інформаційної безпеки України» : Указ Президента України від 25 лютого 2017 року № 47/2017. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text> (дата звернення 25.03.2023).
12. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки : Указ Президента України від 7 вересня 2021 року № 487/2021. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text> (дата звернення 25.03.2023).

13. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. №996. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення 25.03.2023).

14. Лобойко С., Гречко О., Медведенко О., Томкова Й., Смельянова А., Літвінова К. Е-консультації, як елемент публічних консультацій: практичне дослідження. URL: <http://surl.li/dicwh> (дата звернення 25.03.2023).

15. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 року № 386-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text> (дата звернення 25.03.2023).

16. Європейський досвід проведення консультацій та ведення соціального діалогу. Національна тристороння соціально-економічна рада. URL: <http://www.nts.gov.ua/inform-buletyn/35> (дата звернення 25.03.2023).

17. До прозорості через публічні консультації та комунікацію. Урядовий кур'єр. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/do-prozorosti-cherez-publichni-konsultaciyi-ta-kom/> (дата звернення 25.03.2023).

18. Liudmyla Antonova, Dmytro Havrychenko, Roman Primush, Vitalii Kropyvnytskyi, Violeta Tohobytska. Modern Aspects of SMART-Management of the Region in the Context of the Development of Public Administration. *IJCSNS. International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. №5, pp. 469–474.

19. Антонова Л., Мохова Ю. Удосконалення механізмів електронного урядування в Україні в умовах цифрових перетворень. *Публічне управління та регіональний розвиток*. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили. 2022. №15. С. 10–29. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2022.15.01>

20. Антонова Л. В., Антонов А.В. Електронне урядування як сервісно-орієнтований інструмент державного управління соціальною сферою. *Публічне управління та регіональний розвиток*. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2020. Вип. 7 С. 37–56. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2020.07.02>

#### References:

1. Zhovnirchuk, Ya.F., & Mriachenko, O.L. (2022). Teoretychni zasady zabezpechennia rozvytku rehioniv suchasnoi Ukrainy v umovakh hlobal'nykh vyklykiv i zahroz [Theoretical principles of ensuring the development of the regions of modern Ukraine in the conditions of global challenges and threats]. *Publichne upravlinnia ta rehional'ny rozvytok – Public administration and regional development*, 17, 718–745 [in Ukrainian].

2. Ivashova L.M., Ivashov M.F. (2021) Osoblyvosti vykorystannya suchasnykh informatsiyno-komunikatsiynykh tekhnolohiy dlya zapobihannya ta protydyi koruptsiyi v systemi publichnoho upravlinnya [Peculiarities of using modern information and communication technologies to prevent and counter corruption in the public administration system] *Modernizatsiya publichnoho upravlinnya v umovakh hlobal'nykh zmin svitovoho prostoru: kolektivna monohrafiya* [Modernization of public administration in conditions of global changes in the world space: collective monograph]. Liga-Press. Lviv–Torun: 2021 P. 29–54. [in Ukrainian].

3. Lopushyn'skyj, I.P. (2018). «Tsyfrovizatsiia» iak osnova derzhavnoho upravlinnia na shliakhu transformatsii ta reformuvannya ukrains'koho suspil'stva [“Digitalization” as the basis of public administration on the path of transformation and reform of Ukrainian society]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannya – Theory and practice of state administration and local self-government*, 2. Retrieved from: <http://www.srbss-nbu.gov.ua/> [in Ukrainian].

4. Orlova, N., & Mokhova, Yu. (2021). Yevropejs'ki oriientyry tsyfrovyykh transformatsij u elektronnomu uriaduvanni [European guidelines for digital transformations in electronic governance]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, №7 (13), 97-106 [in Ukrainian].

5. Orlova, N.S. (Ed.) (2020). *Determinants of the development of public administration in Ukraine*. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].

6. Kompantseva, L., Zaruba, O., Cherevatyj, S., & Akul'shyn, O. (2022). *Strategic communications for security and state institutions: a practical guide*. Davlikanova, O., & Kompantseva L. (Ed.). Kyiv: TOV «VISTKA» [in Ukrainian].

7. Dreshpak, V. M. (2015). *Communications in public administration: teaching. manual*. Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].

8. Pelivanova, N. I. (2019). Pravove rehuliuвання publichnykh konsul'tatsiy: mizhnarodni standarty ta zavdannia dlia Ukrainy [Legal regulation of public consultations: international standards and tasks for Ukraine]. *STRATEGIC PRIORITIES*, 1(49), 73–79 [in Ukrainian].

9. Pisots'kyj, V. (2013). Komunikatyvna aktyvnist' terytorial'noi hromady v protsesi zdijsnennia mistsevoho samovriaduvannya v Ukraini [Communicative activity of the territorial community in the process of implementing local self-government in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannya – State administration and local self-government*, 4 (19), 240–251 [in Ukrainian].

10. Chal'tseva, O. M., & Shvets', K. A. (2021). Dosvid vprovadzhennia publichnykh e-konsul'tatsiy u ievropejs'kykh kraïnakh [Experience of implementing public e-consultations in European countries]. *Politychne zhyttia – Political life*, 62–68 [in Ukrainian].



11. Decree of the President of Ukraine on the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated December 29, 2016 “On the Information Security Doctrine of Ukraine” № 47/2017 (2017, February 25). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/47/2017#Text> [in Ukrainian].

12. Decree of the President of Ukraine on the National Strategy for Promoting the Development of Civil Society in Ukraine for 2021-2026 №487/2021 (2021, September 7). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text> [in Ukrainian].

13. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on ensuring public participation in the formation and implementation of state policy №996 (2010, November 3). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

14. Lobjko, S., Hrechko, O., & Medvedenko, O., et al. (2019). E-konsul'tatsii, iak element publichnykh konsul'tatsij: praktychne doslidzhennia. Retrieved from: <http://surl.li/dicwh> [in Ukrainian].

15. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the approval of the Information Society Development Strategy № 386 (2013, May 15). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

16. Yevropejs'kyj dosvid provedennia konsul'tatsij ta vedennia sotsial'noho dialohu [European experience of consultations and social dialogue]. Retrieved from: <http://www.ntser.gov.ua/inform-buleten/35> [in Ukrainian].

17. Do prozorosti cherez publichni konsul'tatsii ta komunikatsiiu [Towards transparency through public consultation and communication]. Retrieved from: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/do-prozorosti-cherez-publichni-konsultaciyi-ta-kom/> [in Ukrainian].

18. Liudmyla Antonova, Dmytro Havrychenko, Roman Primush, Vitalii Kropyvnytskyi, Violeta Tohobytska (2022). Modern Aspects of SMART-Management of the Region in the Context of the Development of Public Administration. *IJCSNS. International Journal of Computer Science and Network Security*, 22 (5). pp. 469–474. [in English].

19. Antonova L., Mokhova Yu. (2022). Udoskonalennia mekhanizmv elektronnoho uriaduvannia v Ukraini v umovakh tsyfrovyykh peretvoren. [Improving the mechanisms of electronic ordering in Ukraine in the minds of digital transformation] *Public administration and regional development*. Mykolaiv : View of ChNU im. Petra Mogila. 2022. No. 15. pp. 10–29. Retrieved from : <https://doi.org/10.34132/pard2022.15.01> [in Ukrainian].

20. Antonova L.V., Antonov A.V. (2020). Elektrone uriaduvannia yak servisno-orientovanyi instrument derzhavnoho upravlinnia sotsialnoiu sferoiu [Electronic ordering as a service-orientation tool of state management of the social sphere] *Public management and regional development*. Mykolaiv: View of ChNU im. Petra Mogili, No. 7 pp. 37–56. Retrieved from URL: <https://doi.org/10.34132/pard2020.07.02> [in Ukrainian].

**В. Р. Будзин**, кандидат наук з фізичної культури і спорту, доцент, завідувач кафедри фізкультурно-спортивної реабілітації та спортивної медицини Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

## ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ У СУЧАСНІЙ ДЕРЖАВНІЙ ПОЛІТИЦІ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я ТА СУСПІЛЬНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ

*У статті встановлено, що сьогодні нагальною потребою став новий тип управління громадського здоров'я, що відповідає вимогам сучасності та заснований на соціальних детермінантах здоров'я, справедливості та стійкості, досягненні глобальних та суспільних цілей за допомогою нових взаємопов'язаних видів формального та неформального управління за активної участі громадян. Володіння найвищим досяжним рівнем здоров'я є одним з основних прав будь-якої людини, незалежно від раси, статі, віку, соціального статусу та платоспроможності.*

*Актуалізовано, що громадське здоров'я в сучасних умовах сьогодення стало відповіддю на сучасні виклики, а тому мета державної політики полягає в тому, щоб покращити громадське здоров'я та підвищити рівень суспільного благополуччя населення, скоротити соціальні нерівності щодо здоров'я, зміцнити охорону здоров'я та забезпечити наявність універсальних, соціально справедливих, стійких та високоякісних систем охорони здоров'я. Також сьогодні важливі соціальні принципи справедливості, стійкості, прозорості, підзвітності, право на участь у прийнятті рішень та збереження гідності.*

*Доведено, що громадське здоров'я та суспільне благополуччя – це гуманітарні цілі, які сьогодні розглядаються як основні права людини, ключові складові справедливого гуманітарного, економічного та соціального розвитку, а також ресурсу повсякденного життя, охорона здоров'я перестала бути просто видатковою статтею, яку потрібно фінансувати. Громадське здоров'я почало розглядатися як ресурс, який необхідно підтримувати та справедливо розвивати, а також як позитивна концепція, що особливу увагу приділяє соціальним та особистим можливостям, поряд із фізичними якістьми.*

*З'ясовано, що сьогодні тема охорони здоров'я стоїть на порядку денному так гостро, як ніколи раніше, зокрема через вплив сил глобалізації та стрімке поширення інфекційних хвороб у європейських країнах, здоров'я стало основним компонентом полеміки у сфері торгівлі, дипломатії та безпеки. Громадське здоров'я є одним з основних секторів соціально-економічного розвитку, двигуном науки і технологій, але часто ігнорується, коли занепокоєння мобільністю і міграцією, що росте, виливається в суспільне упередження.*

*Обґрунтовано, що сьогодні необхідні моделі суспільно-владної взаємодії, що базуються на поділі пріоритетів, що спрямовані на детермінанти здоров'я, які є показниками діяльності цих секторів, призводять до отримання додаткових соціальних благ, включаючи соціально-економічні переваги. Громадяни повинні вплинути на власне здоров'я та на детермінанти здоров'я в межах власного соціального середовища, широта спектра детермінант громадського здоров'я означає, що суспільне благополуччя не може бути сферою відповідальності одного лише сектора державної політики.*

*Ключові слова: державна політика, суспільне благополуччя, громадське здоров'я, європейський досвід, управлінські підходи, сучасність, реалізація.*

### ***V. R. Budzyn. European experience in the implementation of management approaches in modern state policy of public health and social well-being***

*The article establishes that a new type of management for health has become an urgent need, which meets the requirements of modernity and is based on social determinants of health, justice and sustainability, the achievement of global and social goals with the help of new interconnected types of formal and informal management and new strategic relationships, as well as built taking into account the wishes and with the active participation of citizens. The enjoyment of the highest attainable standard of health is one of the basic rights of any human being, regardless of race, sex, age, social status, or ability to pay.*

*Updated that health in today's modern conditions has become a response to modern challenges, the goal of such a policy is to "significantly improve the health and well-being of the population, reduce health inequalities, strengthen public health and to ensure the availability of universal, socially just, sustainable and high-quality human-oriented health care systems". The principles of justice, sustainability, quality, transparency, accountability, the right to participate in decision-making and preservation of dignity are also important.*

*It has been proven that health and well-being are universal humanitarian goals, which today are considered as basic human rights, key components of fair humanitarian, economic and social development, as well as a resource of everyday life. These goals are increasingly seen as fundamental to human development and security. Health care is no longer just an expenditure item that needs to be financed. Health has come to be seen as a resource that needs to be maintained and fairly developed, as well as a positive concept that emphasizes social and personal capabilities alongside physical qualities.*

*It has been found that today the topic of health care is on the agenda as acutely as never before, in particular due to the influence of the forces of globalization and the rapid spread of infectious diseases, to mention only two factors. Health has become a major component of controversy in trade, diplomacy and security. Health care is one of the main sectors of socio-economic development, a major employer and engine of science and technology. The human rights aspect of health is hugely influential, but is often ignored where growing concerns about mobility and migration translate into societal prejudice.*

*It is well-founded that today we need models of joint work based on sharing priorities with other sectors. Actions aimed at the determinants of health, which are indicators of the performance of these sectors, lead to additional social benefits, including economic benefits, these are just some of the reasons that determine the enormous role of health. People have and expect to influence their own health and the determinants of health within their own political, social, economic and physical environments. The breadth of the spectrum of determinants of health means that health cannot be the responsibility of the health sector alone, although the health sector and systems can play a significant role.*

*Key words: state policy, public welfare, public health, European experience, management approaches, modernity, implementation.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні громадське здоров'я може розглядатися як переформування таких зобов'язань у рамках узгодженого та далекоглядного підходу, що дозволяє уникнути фрагментації державної політики та забезпечувати її реалізацію. Однак, деякі питання сьогодні потребують додаткової уваги, наприклад, здоров'я людей похилого віку, боротьба з деякими неінфекційними хворобами, а також соціально-економічні наслідки здоров'я. Прийняттю основ політики здоров'я передував тривалий консультативний процес як усередині, так і поза Європейським регіональним бюро ВООЗ [2]. Було проведено детальний огляд соціальних детермінант громадського здоров'я та відмінностей у галузі охорони здоров'я в Європейському регіоні ВООЗ з метою надати науково-обґрунтовані рекомендації політичного характеру для зниження соціальної нерівності в галузі здоров'я та вироблення стратегічних основ майбутньої роботи.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Існує достатньо свідчень того, що можливе виявлення економічно-ефективних політичних шляхів, що прямо впливають на покращення здоров'я та благополуччя населення, завдяки підходам, що поєднують керівну роль урядів, громадську підтримку. Дослідження показують, що механізми та принципи, що лежать в основі здійснення комплексних стратегій, потребують більш детального визначення та опрацювання. Існуючі дослідження пропонують включити до нових резолюцій Європейського регіонального комітету ВООЗ короткий огляд досягнутого у сфері реалізації попередніх зобов'язань. Зафіксовано існуючий досвід зусиль з охорони здоров'я, відображений у всіх стратегічних документах, що містить оцінку фактів та зіставлення ефективності структури публічного управління у плані реальних дій, спрямованих на соціальні детермінанти громадського здоров'я.

**Метою статті** є обґрунтування управлінських підходів у реалізації державної політики громадського здоров'я та суспільного благополуччя із врахуванням європейського досвіду.

**Виклад основного матеріалу.** Основи Європейської політики на підтримку дій усієї держави та суспільства в інтересах здоров'я та благополуччя покликані представити політикам та ключовим фахівцям-практикам основні цінності та принципи як основні стратегічних рекомендацій щодо практичного здійснення політики здоров'я. Більш детальна версія основи політики та стратегії містить набагато більше інформації фактичного та практичного плану щодо здоров'я та благополуччя та призначена тим, хто займається розробкою та реалізацією політики на оперативний рівень.

В основу політики здоров'я та благополуччя покладено різноманітний досвід у галузі охорони здоров'я, накопичений країнами Європейського регіону. Соціальні нерівності щодо здоров'я зберігаються та відображають дані очікуваної тривалості життя у квінтолях у країнах Європейського регіону. Безумовно, якість та доступ до послуг охорони здоров'я у цих країнах різняться, однак, всі наявні факти вказують на те, що ці відмінності значною мірою зумовлені різними соціальними та економічними обставинами.

Громадське здоров'я людей стало відповіддю на ці виклики, його мета полягає в тому, щоб значно покращити здоров'я та підвищити рівень добробуту населення, скоротити нерівності щодо здоров'я, зміцнити охорону громадського здоров'я та забезпечити наявність універсальних, соціально справедливих, стійких та високоякісних систем охорони здоров'я, орієнтованих на людину. Вона заснована на цінностях, закладених у Конституцію ВООЗ: володіння найвищим досяжним рівнем здоров'я є одним з основних прав будь-якої людини, незалежно від раси, віку, соціального статусу. Також важливими є принципи справедливості, стійкості, якості, прозорості, підзвітності, право на участь у прийнятті рішень та збереження гідності.

Неінфекційні хвороби та розлади психічного здоров'я є сьогодні переважним тягарем хворіб, що впливає із соціальних та економічних обставин життя людей та способу життя, у свою чергу, є соціально обумовленими, ці хвороби – результат впливу на людину широкого спектру детермінант здоров'я протягом усього життя. Є переконливі докази того, що повноцінний та справедливий доступ до можливостей раннього розвитку дитини, гарної освіти та працевлаштування, а також достойного житла та рівня доходів сприяють збереженню здоров'я.

Сучасні дослідження відображають не лише масштаби соціально-економічного тягара, що накладається поширеними сьогодні хворобами, а й те, що ці проблеми можна вирішити, якщо набагато більше уваги приділяти

зміцненню здоров'я, профілактиці хворіб та громадській охороні здоров'я з тим, щоб скорочувати нерівності по всьому соціальному градієнту та надавати підтримку найбільш уразливим і позбавленим цього людям [4]. Проте в багатьох країнах сьогодні стратегії в інших секторах, ніж охорона здоров'я, не приділяють належної уваги здоров'ю чи справедливості.

Мова йде про нові методи лікування та технології та про те, що люди все більшою мірою очікують захисту від ризиків для здоров'я та доступу до високоякісних послуг охорони здоров'я. Системи охорони здоров'я, як і інші сектори, повинні пристосовуватися і змінюватися, акцентуючи увагу на первинній медико-санітарній допомозі, зміцненні здоров'я та профілактиці хворіб, ще більше дбаючи про те, щоб надана допомога була орієнтованою на людину та комплексною, що об'єднує рівні первинної спеціалізованої допомоги або забезпечує одночасне надання медичної допомоги та соціального захисту.

У цілому, зазначене, здебільшого, слід віднести на рахунок зусиль з клінічної профілактики, і ця частка, мабуть, зростає, ці огляди переконують у справедливості комбінованого підходу, що поєднує зниження ризику на рівні популяції та надання клінічної допомоги соціально нужденним. Необхідний новий тип управління на благо громадського здоров'я буде ґрунтуватися на соціальних детермінантах здоров'я, справедливості та стійкості, а також на досягненні глобальних та соціальних цілей за допомогою взаємопов'язаних форм формального та неформального управління та нових стратегічних взаємин і будуватися з урахуванням потреб людей та за їх участі.

Уряди досягають суттєвішого позитивного впливу на здоров'я, коли вони взаємо пов'язують стратегії, інвестиції та послуги та зосереджують увагу на скороченні соціальних нерівностей. Їх прямим обов'язком є розробка між секторальних національних стратегій, що поєднують планування та контроль, що дозволяють вирішувати завдання та досягати цілей у таких пріоритетних галузях, як, наприклад, здоров'я протягом усього життя, зміцнення систем охорони здоров'я та покращення громадського здоров'я, а також розширення прав та можливостей громадян.

Такі між секторальні стратегії використовують фінансові політики та регулювання, приділяють увагу роботі в школах та на робочих місцях, удосконалюють вторинну профілактику, включаючи оцінку ризиків. Особливої згадки заслуговують на розлади психічного здоров'я, вони є основною причиною тривалого стресу та інвалідності. Приблизно чверть населення Європейського регіону стикається упродовж життя із проблемами психічного здоров'я того чи іншого типу. Факти свідчать, що, як і інші негативні наслідки економічного спаду, таке зростання можна суттєво пом'якшувати за допомогою чітко спрямованого соціального захисту та політики, націленої на активізацію ринку праці.

Державна політика громадського здоров'я цілком узгоджується із Загальною програмою роботи ВООЗ та іншими міжнародними розробками та інструментами. Вона підтримує зусилля, що наростають повсюдно у боротьбі з неінфекційними хворобами, такі як Політична декларація ООН з неінфекційних хворіб, Рамкова конвенція ВООЗ щодо боротьби проти тютюну, а також Глобальна стратегія щодо харчування, фізичної активності та здоров'я [1]. Як і раніше, будуть докладатися зусилля, необхідні для боротьби з інфекційними хворобами, що вимагають неухильного виконання вимог Міжнародних медико-санітарних правил, покращення інформаційного обміну, а також спільних заходів щодо епідагляду та боротьби з хворобами.

Сьогодні для усунення складних та взаємопов'язаних детермінант хворіб у ситуації, коли стратегічні рішення доводиться приймати на основі невизначеності та недосконалості знань, підходи, що ґрунтуються на раціональному лінійному мисленні не ефективні. Для того щоб діяти в умовах, коли ширший системний ефект багатьох втручання не цілком передбачуваний, потрібні знання, отримані на основі системного та комплексного мислення. Щоб пристосуватися до цієї невизначеності, все більш важливими виявляються втручання меншого масштабу, що заохочують навчання та адаптацію.

Необхідно, щоб системи охорони здоров'я були фінансово життєздатними та стійкими, відповідали своєму призначенню та використовували науково обґрунтовані методи. Вона потребує переорієнтування систем охорони здоров'я з винесенням першому плані таких напрямів роботи, як профілактика хворіб, безперервне покращення якості та комплексне надання послуг, забезпечення наступності та безперервності у наданні допомоги, підтримка можливостей самопомоги та максимальне, з урахуванням безпеки та соціально-економічної ефективності, наближення послуг до місця проживання пацієнтів.

Забезпечення загального охоплення послугами залишається зобов'язанням ВООЗ як у глобальному масштабі, так і в рамках політики здоров'я, поряд із зобов'язанням надати первинну медико-санітарну допомогу наріжним комнем систем охорони здоров'я у XXI столітті. Для здійснення всіх цих процесів у галузі систем охорони здоров'я та охорони громадського здоров'я потрібні гнучкіші, які мають різнобічні навички та орієнтовані на колективну роботу кадрів. Державна політика громадського здоров'я підкріплена розробкою Європейського плану дій щодо зміцненню потенціалу та служб громадської охорони здоров'я, який також схвалив Європейський регіональний комітет ВООЗ як опора для здійснення політики здоров'я.

План дій має на меті підвищення якості послуг та вдосконалення інфраструктури охорони здоров'я, включаючи аспекти охорони громадського здоров'я в рамках послуг медико-санітарної допомоги. Для покращення показників здоров'я необхідно значно зміцнити функції та потенціал громадської охорони здоров'я, інвестувати

у розвиток організаційних механізмів, а також посилити заходи захисту та зміцнення здоров'я та профілактики хворіб. Підвищення стійкості до зовнішніх негативних впливів розглядається як ключовий фактор у захисті та зміцненні здоров'я та благополуччя як на індивідуальному, рівні, і у співтоваристві.

Стійкі спільноти здатні або можуть розвинути здатність до проактивного реагування на нові або несприятливі ситуації, вони також мають готовність до економічних, соціальних та екологічних труднощів і більш ефективно протистоять кризам. Зазначені чинники взаємодіють із соціальними детермінантами здоров'я. Безумовно, що прагнучи розвинути систему охорони здоров'я, країни підуть шляхом пропонованого політикою здоров'я шляху, перебуваючи в різних умовах і володіючи різними потенційними можливостями. У той же час, зазначена державна політика призначена бути логічно послідовною та реалістичною, незважаючи на вказану відмінність стартових позицій країн.

Конкретні завдання включають забезпечення сталої політичної прихильності до інтересів охорони здоров'я та підвищення пріоритетності питань здоров'я на порядку денному політики, прийняття підходу, що враховує інтереси здоров'я у всіх стратегіях, розвиток стратегічного діалогу з проблем громадського здоров'я та його детермінант, а також забезпечення підзвітності за підсумковими показниками здоров'я. Для забезпечення безперервної роботи з країнами та підтримки політики здоров'я Європейське регіональне бюро ВООЗ створює пакет послуг та інструментів, покликаних систематично допомагати країнам у вирішенні ключових горизонтальних стратегічних питань політики, а також забезпечення програмних зв'язків та відправних точок для більш детальної опрацювання аспектів цих засад політики.

Для кожного з компонентів пакета буде надано певний набір пріоритетних послуг, рекомендацій та інструментів, що дають високу віддачу, пакет регулярно оновлюватиметься з урахуванням прогресу, досягнутого країнами, і міститиме корисну інформацію про перспективні практики та досвід. Цінними інструментами оцінки потенційних наслідків стратегій, що приймаються, є оцінка впливу на здоров'я та економічна оцінка, які можуть використовуватися також для того, щоб оцінити, наскільки стратегії впливають на досягнення справедливості, а якісні та кількісні дані в області охорони здоров'я можна використовувати для оцінки впливу стратегій на здоров'я.

Перспективним слід визнати той факт, що багато країн уже розробляють всеосяжні політики та супутні стратегії та плани, що узгоджуються з основами державної політики громадського здоров'я. Європейське регіональне бюро ВООЗ зараз використовує систематичний підхід, підтримуючи країни у їхній роботі з реалізації політики [3]. Ще одним важливим починанням є готовність підтримати розвиток нових форм мережевого співробітництва країн, організацій та людей, включаючи співробітництво з урахуванням використання комп'ютерних мереж.

Здійснення політики здоров'я вимагатиме активної участі багатьох організацій та структур, зацікавлених у покращенні здоров'я та розвитку суспільного охорони здоров'я у Європі. Співпраця з ЄС забезпечить міцну основу, відкриє значні можливості та принесе додаткову користь, необхідне аналогічне залучення багатьох інших організацій та мереж, кількість яких не дозволяє перераховувати їх окремо. Хоча ставлення до приватного бізнесу не є однозначним, залучення структур приватного бізнесу при дотриманні етичних принципів може стати потужним внеском у досягнення цілей, закладених державною політикою громадського здоров'я.

Влада зобов'язана впливати на громадське здоров'я та суспільне благополуччя людей за допомогою різних стратегій та втручання, включаючи заходи, спрямовані на подолання соціальної ізоляції та підтримку, пропаганду здорового та активного способу життя, вирішення питань безпеки та екології, а також приділяти більше уваги участі та залученню громадян. Європейське регіональне бюро ВООЗ широко залучаючи, допомагаючи підвищити узгодженість політики, забезпечуючи обмін медико-санітарними даними, об'єднуючи сили у здійсненні епідагляду та вносячи свій внесок у розробку та реалізацію спільних оціночних місій, робочих нарад та індивідуальних консультацій, а також технічного діалогу та тематичних досліджень.

**Висновки із досліджуваного матеріалу і перспективи подальших розвідок в цьому напрямку.** Поліпшення показників громадського здоров'я має відображати широкий та складний спектр детермінант та факторів впливу на здоров'я, а також багато секторальний та багатогранний характер стратегічного реагування. Сьогодні необхідна розробка загальнодержавних стратегій із залученням всього суспільства, щоб відобразити комплексність детермінант здоров'я у різноманітних та об'єднаних горизонтальними мережами. Здоров'я громадян є цінним ресурсом економічної та соціальної стабільності та відіграє ключову роль у скороченні масштабів бідності.

Суспільство у поданні ВООЗ має стати таким, у якому скорочені розриви у показниках охорони здоров'я, забезпечений загальний доступ до медико-санітарної допомоги, країни мають стійкі системи охорони здоров'я, засновані на первинній медико-санітарній допомозі. Вони повинні відповідати очікуванням та потребам людей, досягнуті затверджені світовою спільнотою цілі в галузі охорони здоров'я, взяті під контроль неінфекційні хвороби, а державна політика громадського здоров'я повинна уособлювати потужний інструментарій для здійснення спільних дій.

**Список використаних джерел:**

1. Марова С.Ф., Вовк С.М. Участь приватного сектору в капіталі державних установ охорони здоров'я. *Молодий вчений*. 2017. № 7. С. 352–356.
2. Міхеєнко О.І. Конкретизація сутності поняття «здоров'я» як методологічне підґрунття практики оздоровлення організму людини. *Педагогіка, психологія і медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2013. № 2. С. 42–46.
3. Надюк З.О., Сенюк Ю.І. Сучасна державна політика у сфері охорони здоров'я: аналіз реформування системи. *Право та державне управління*, 2020. №2. С. 211–220. URL: [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2020/34.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2020/34.pdf) (дата звернення: 10.01.2021).
4. Парубчак І.О., Радух Н.Б. Реалізація державної політики у галузі охорони здоров'я в період викликів пандемії COVID-19 в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. № 3. Т. 32 (71). С. 42–46.

**References:**

1. Marova, S.F. & Vovk, S.M. (2017). Uchast' pryvatnoho sektoru v kapitali derzhavnykh ustanov okhorony zdorov'ia [Private sector participation in the capital of public health institutions]. *Molodyj vchenyj [Young scientist]*, 7, 357.
2. Mikhieienko, O. I. (2013). Konkretyzatsiia sutnosti poniattia «zdorov'ia» iak metodolohichne pidhrunttia praktyky ozdorovlennia orhanizmu liudyny [Concretization of the essence of the concept of “health” as a methodological basis for the practice of healing the human body]. *Pedahohyka, psykhohohyia y medyko-byolohycheskye problemy fizycheskoho vospytanyia y sporta [Pedagogy, psychology and medical and biological problems of physical education and sports]*, 2, 42–46.
3. Nadiuk, Z.O. & Seniuk, Yu.I. (2020). Suchasna derzhavna polityka u sferi okhorony zdorov'ia: analiz reformuvannia systemy [Modern public health policy: an analysis of system reform]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia [Law and public administration]*, 2, 211-220. Retrieved from [http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2020/34.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2020/34.pdf).
4. Parubchak, I.O. & Radukh, N.B. (2021). Realizatsiia derzhavnoi polityky u haluzi okhorony zdorov'ia v period vyklykiv pandemii COVID-19 v Ukraini [Implementation of state health policy during the COVID-19 pandemic in Ukraine]. *Vcheni zapysky Tavrijs'koho natsional'noho universytetu imeni V.I. Vernads'koho. Serii: Derzhavne upravlinnia [Scientific notes of Tavriya National University named after V.I. Vernadsky. Series: Public Administration]*, 3.T. 32 (71), 42–46.

**О. М. Добрянська**, аспірантка кафедри публічного управління та права КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради

## СИСТЕМА ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ: АНАЛІЗ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

*У статті наведено законодавчі акти, які слугували підготовчому етапу адміністративно-територіальної реформи в Україні. Проаналізовано кількісні показники утворених територіальних громад на підконтрольній Україні території станом на травень 2020 року. Виокремлено показники утворених територіальних громад в Дніпропетровській області. Наведені показники в цілому, а також в розрізі адміністративно-територіальних одиниць верхнього рівня – районів. Зроблено аналіз територіальних громад в Дніпропетровській області за типами: міські, сільські та селищні територіальні громади. Зауважено, що найбільший показник складають сільські територіальні громади. Досліджено систему освіти Дніпропетровської області в частині створених органів управління освітою в розрізі районів та за типами (є структурними підрозділами виконавчих комітетів відповідних рад; мають статус юридичної особи і управляють тільки освітою; мають статус юридичної особи і поєднують освіту, культуру, фізичну культуру, спорт, молодіжну політику та релігію). Наголошено на необхідності створення ефективної моделі органу управління освітою, з метою забезпечення якості надання освітніх послуг закладами освіти відповідної територіальної громади. Наведено кількісні показники закладів освіти (загальної середньої, дошкільної та позашкільної), які функціонують на території Дніпропетровської області в цілому, а також в розрізі районів. Виокремлено систему закладів загальної середньої освіти та наведені їх кількісні показники в період 2020–2023 роки. Зауважено за кількості функціонуючих опорних закладів освіти та їх філій; кількості закладів загальної середньої освіти, діяльність яких призупинено або реорганізовано з пониженням ступеня. Зроблено висновки щодо доцільності співробітництва громад з метою забезпечення права дітей на здобуття позашкільної освіти, а також розроблення стратегічного документа, який буде окреслювати розвиток мережі, спрямованої на якість і доступність освіти.*

*Ключові слова: адміністративно-територіальна реформа, територіальна громада, управління освітою, система освіти, заклад освіти.*

### **O. M. Dobrianska. Education system in territorial communities: analysis of Dnipropetrovsk region**

*The article presents the legislative acts that served the preparatory stage of the administrative and territorial reform in Ukraine. The quantitative indicators of the formed territorial communities in the territory controlled by Ukraine as of May 2020 were analyzed. Indicators of formed territorial communities in Dnipropetrovsk region are highlighted. The indicators are given in general, as well as in the section of administrative-territorial units of the upper level – districts. An analysis of territorial communities in the Dnipropetrovsk region by types: urban, rural and village territorial communities was made. It was noted that the largest indicator is made up of rural territorial communities. The education system of the Dnipropetrovsk region was studied in terms of the created education management bodies by district and by type (they are structural subdivisions of the executive committees of the respective councils; they have the status of a legal entity and manage only education; they have the status of a legal entity and combine education, culture, physical culture, sports, youth politics and religion). It is emphasized the need to create an effective model of the education management body in order to ensure the quality of the provision of educational services by educational institutions of the relevant territorial community. Quantitative indicators of educational institutions (general secondary, pre-school, and after-school), which function in the territory of Dnipropetrovsk region as a whole, as well as in the section of districts, are presented. The system of general secondary education institutions is singled out and their quantitative indicators are given in the period 2020-2023. It is noted for the number of functioning supporting educational institutions and their branches; the number of institutions of general secondary education, the activities of which have been suspended or reorganized with a lower degree. Conclusions were made regarding the expediency of community cooperation in order to ensure the right of children to receive extracurricular education, as well as the development of a strategic document that will outline the development of a network aimed at the quality and accessibility of education.*

*Key words: administrative-territorial reform, territorial community, education management, education system, educational institution.*

**Постановка проблеми.** Адміністративно-територіальна реформа в Україні змусила органи місцевого самоврядування утворених територіальних громад формувати ефективну, конкурентноспроможну систему освіти у відповідних територіальних громадах. Система освіти територіальної громади, з метою надання якісних освітніх послуг, функціонує як освітній комплекс. Стриженем цього освітнього комплексу є орган управління освітою відповідної громади. Основною задачею, що стоїть перед органом управління освітою є реалізація державної політики у громаді.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання адміністративно-територіального устрою в Україні, розвитку місцевого самоврядування в громадах було в центрі уваги багатьох науковців. Зокрема питання розвитку механізмів публічного управління в громадах досліджували В. Б. Авер'янов, К. О. Ващенко, В. Д. Бакуменко, Н.І. Клокар, В. І. Луговий, Ю. В. Ковбасюк та ін. Але питання створення ефективної моделі системи освіти в територіальних громадах потребує подальшого дослідження. Функціонування та розвиток мережі закладів освіти в територіальних громадах потребує стратегічного бачення з боку органів місцевого самоврядування відповідних громад.

**Мета статті** полягає в аналітичному огляді утворених територіальних громад, створення органів управління освітою і функціонування систем освіти на прикладі Дніпропетровської області.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до затверджених нормативно-правових актів, в період 2015–2020 років була проведена адміністративно-територіальна реформа в Україні.

Таблиця 1

**Перелік нормативно-правових актів, які забезпечували підготовчий етап впровадження адміністративно-територіальної реформи в Україні**

Рік прийняття законодавчого акту	Назва законодавчого акту
2010	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів щодо встановлення та зміни меж адміністративно-територіальних одиниць, назв населених пунктів і віднесення їх до певних категорій».
2013	Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання нормативного забезпечення вирішення питань встановлення та зміни меж адміністративно-територіальних одиниць, назв населених пунктів і віднесення їх до певних категорій»
2014	«Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади» в Україні
2015	Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад»

З 2010 по 2015 роки тривав підготовчий етап і забезпечення даної реформи на законодавчому рівні. З низкою законодавчих актів можна ознайомитись в таблиці 1.

Станом на травень 2002 року в Україні утворено 1470 громад. Кількісні показники громад, створених в розрізі областей (на підконтрольній Україні території) наведені на рис. 1.

Проведення адміністративно-територіальної реформи в Україні стало початком формування нової форми державно-громадського управління у відповідних територіальних громадах. Створення ефективної моделі функціонування влади і громади має слугувати забезпеченню якості життя мешканців відповідної територіальної громади.

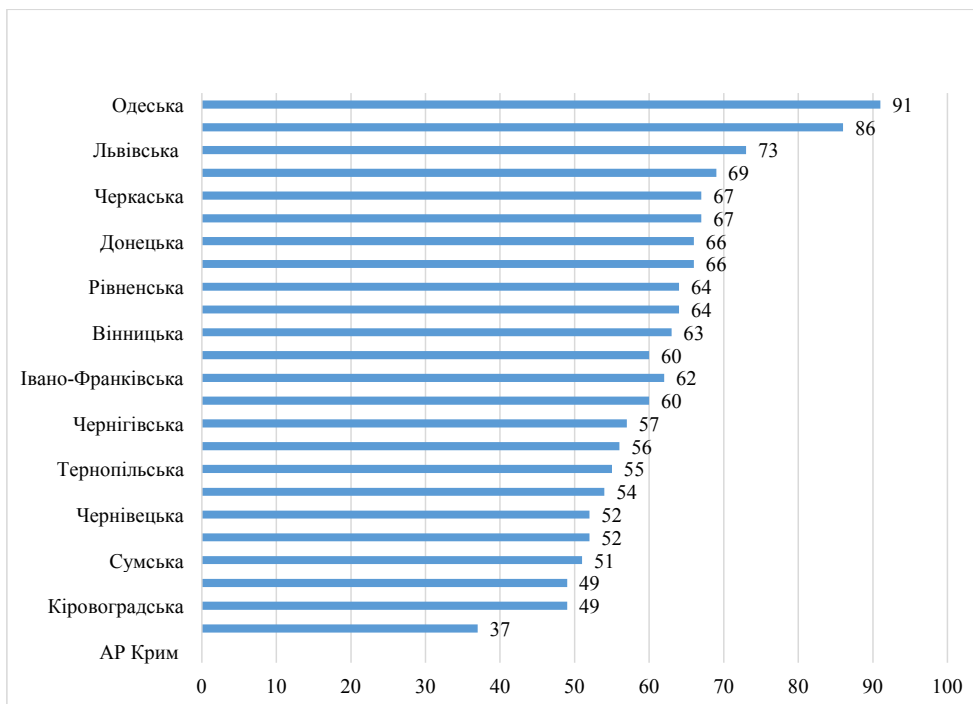


Рис. 1. Кількість територіальних громад, утворених на підконтрольній Україні території станом на травень 2020 року



В Дніпропетровській області утворено 86 територіальних громад.



Рис. 2. Загальні кількісні показники територіальних громад Дніпропетровської області за типами громад

Відповідно до ч.1 ст. 140 Конституції України [1], визначають такі види територіальних громад: сільська територіальна громада, селищна територіальна громада і міська територіальна громада. Правом територіальної громади є вирішувати самостійно питання місцевого значення.

Рисунок 2 наводить кількісні показники територіальних громад Дніпропетровської області за типами. Із 86 громад найбільшу кількість складають сільські територіальні громади – 48%, селищні територіальні громади – 29%, міські територіальні громади – 23%.

В Дніпропетровській області утворено 7 районів – адміністративно- територіальних одиниць верхнього рівня. Кількісні показники територіальних громад у межах районів за типами показують, що питома вага громад припадає на Синельниківський район – 19 територіальних громад, Дніпровський район – 17 територіальних громад та Криворізький район – 15 територіальних громад (Рис. 3).



Рис. 3. Кількісні показники територіальних громад у межах районів Дніпропетровської області

Процес децентралізації передбачає передачу повноважень від органів державної влади до органів місцевого самоврядування. Місцеве самоврядування в Україні це реальна здатність територіальної громади забезпечувати права кожного мешканця громади, розвитку громади та вирішувати важливі потреби місцевого значення.

Однією з важливих галузей суспільства є освіта. Рівень освіти в кожній країні є показником розвитку економіки держави. В період адміністративно-територіальної реформи в Україні відбувається реформування і освітньої галузі. Важливою умовою підвищення економічних показників країни є високий рівень надання якісних освітніх послуг. Сучасна освіта в Україні насамперед повинна мати сучасний освітній менеджмент.

Створення нових адміністративно-територіальних одиниць в Україні змусило новостворені органи місцевого самоврядування почати формувати ефективні моделі управління освітою у відповідних територіальних громадах.

Відповідно до Законів України «Про освіту» [3], «Про місцеве самоврядування» [2] місцеві органи управління освітою забезпечують якість і доступність освіти на відповідній території та відповідають за реалізацію державної політики в освітній сфері.

Для ефективного управління освітою в територіальних громадах, на нашу думку, доцільно використовувати алгоритм дій щодо створення системи управління освітою в громаді:

1. Проаналізувати стан справ галузі освіти в громаді і функцій, що забезпечать якісні публічні послуги.
2. Визначити функції органу управління освітою.
3. Розробити структуру системи управління освітою громади відповідно до визначених функцій.

4. Внести зміни до структури та штатної чисельності виконавчих органів громади-створення в його структурі орган управління освітою (із статусом юридичної особи чи ні).

Розвиток освітньої галузі в територіальній громаді є показником одностайної діяльності органів управління освітою, дійового механізму використання ресурсів і безумовно активної співпраці з громадськістю.

В 86 громадах Дніпропетровської області створені органи управління освітою з урахуванням потенціалу та фінансової спроможності громади.



Рис. 4. Кількісні показники за типами органів управління освітою в Дніпропетровській області



Рис. 5. Відсоткові показники за типами органів управління освітою в громадах Дніпропетровської області

Аналіз створених органів управління освітою в громадах (рис.4) показує, що в 53 громадах створено органи управління освітою із статусом юридичної особи, із них в 14 громадах створено відділи або управління, які опікуються тільки освітньою галуззю, а в 39 громадах – відділи або управління, які поєднують освіту, культуру, фізичну культуру, спорт, молодіжну політику та релігію.

Рисунок 5 показує відсоткові показники за типами органів управління освітою. Переважна більшість, а саме 45% складають органи управління освітою, які є структурними підрозділами виконавчих комітетів органів місцевого самоврядування громад. Водночас 16% органів управління освітою мають статус юридичної особи і управляють тільки освітою, 39 % органів управління освітою мають статус юридичної особи і поєднують освіту, культуру, фізичну культуру, спорт, молодіжну політику та релігію.

Показником створення якісної системи освіти є формування оптимальної мережі закладів освіти. Система освіти в територіальних громадах складається із закладів загальної середньої, дошкільної і позашкільної освіти. За даними інформаційної системи управління освітою, система освіти Дніпропетровської області станом на 01 вересня 2022 року налічує 1948 закладів освіти, з них: 836 закладів загальної середньої освіти, 971 заклад дошкільної освіти і 141 заклад позашкільної освіти.

Відсоткові показники системи освіти вказують, що 50% всіх закладів складають заклади дошкільної освіти, 43% – заклади загальної середньої освіти і 7% – заклади позашкільної освіти (рис. 6).



Рис. 6. Відсоткові показники системи освіти Дніпропетровської області

В розрізі адміністративно-територіальних одиниць – районів система освіти наведена в таблиці 2.

сТаблиця 2

**Система освіти Дніпропетровської області в розрізі районів**

Назва району	Кількість ЗЗСО	Кількість ЗДО	Кількість ЗПО	Всього закладів освіти
Дніпровський	252	296	16	564
Кам'янський	112	128	26	266
Криворізький	209	239	54	502
Нікопольський	74	77	12	163
Новомосковський	63	67	9	139
Павлоградський	47	58	9	114
Синельниківський	79	106	15	200
Всього	836	971	141	1948

З метою забезпечення якісної і доступної освіти в громаді необхідно спрямувати діяльність органів управління освітою на розвиток мережі закладів освіти і освітньої системи. Для цього необхідно, на нашу думку, розробити стратегію розвитку мережі, яка містила б показники соціально-економічної та демографічної ситуації в громаді.

За даними інформаційної системи управління освітою [5] кількісні показники закладів загальної середньої освіти вказують на коливання в мережі, так 2020–2021 навчальному році таких закладів в Дніпропетровській області було 841, в 2021–2022 навчальному році – 848, в 2022–2023 навчальному році -836.

В період 2020–2022 роки було призупинено діяльність 8 закладів загальної середньої освіти, з них 4 заклади – в міських територіальних громадах, 4заклади – в сільських територіальних громадах. За цей період в Дніпропетровській області реорганізовано 20 закладів загальної середньої освіти з пониженням ступеня, з них: 3 заклади в містах, 19 закладів – в сільській місцевості.

З метою створення безпечного і здорового освітнього середовища, а також забезпечення рівного доступу до освіти утворюються опорні заклади освіти та його філії. Кількість функціонуючих опорних закладів освіти в територіальних громадах Дніпропетровської області в 2020–2023 роках вказує на нестабільність в даному

питанні (рис. 7). Хоча створення опорних закладів освіти та їх філій дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси, а також створювати єдину виховну систему задля задоволення освітніх потреб мешканців громади-здобувачів освіти.

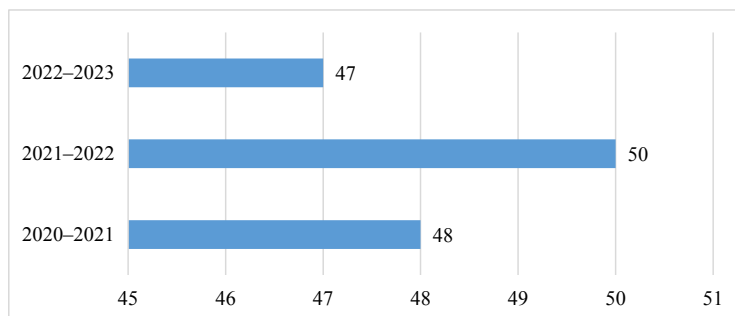


Рис. 7. Кількість опорних закладів освіти в територіальних громадах Дніпропетровської області

Враховуючи те, що фактична наповнюваність закладів загальної середньої освіти, які знаходяться у власності сільських або селищних територіальних громад, є значно меншою від проектної потужності, утворення філій опорних закладів освіти відбувається зазвичай в сільській місцевості. В 2020–2022 роках 13 закладів загальної середньої освіти було реорганізовано у філії.

Якщо говорити про систему дошкільної освіти, то в кожній громаді Дніпропетровської області функціонують заклади дошкільної освіти, то питання охоплення дітей позашкільною освітою у громадах є проблемним. Тільки 47 територіальних громад мають у власності заклади позашкільної освіти, що складає 56% всіх територіальних громад. З метою підвищення охоплення дітей позашкільною освітою, необхідно, на нашу думку, розглянути питання щодо співробітництва громад з даного питання [4].

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Провівши аналіз системи освіти Дніпропетровської області дійшли висновку, що в територіальних громадах створені і функціонують відповідні системи освіти. Враховуючи коливання мережі закладів освіти, потребує уваги з боку органів місцевого самоврядування питання формування ефективної мережі.

З метою забезпечення права дітей, які мешкають в сільській місцевості, на здобуття ними позашкільної освіти, доцільно розглянути питання співробітництва громад з даного питання. Співробітництво громад дає громадам можливість об'єднати ресурси задля розв'язування проблем місцевого значення. Аналіз моделей управління освітою в громадах, а саме вибір типу органу управління потребує подальших досліджень в частині визначення функцій органу управління освітою і відповідних повноважень. Зокрема є необхідність створення ефективної моделі органу управління освітою, яка буде забезпечувати державну політику у сфері освіти на високому рівні.

### Список використаних джерел:

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#top> (дата звернення: 10.04.2023).
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#top> (дата звернення: 14.04.2023).
3. Про освіту: Закон України від 05 вересня 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 18.12.2018).
4. Про співробітництво громад: Закон України від 17 червня 2014 р. № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 18.13.2023).
5. Україна. ІСОУ. Інформаційна система управління освітою. URL: <https://dp.isuo.org/> (дата звернення: 10.04.2023).

### References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), *Konstytutsiia Ukrainy*. [Constitution of Ukraine] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#top> [Ukraine]
2. Verkhovna Rada of Ukraine (1997), *Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini* [About local self-government in Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#top> [Ukraine]
3. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), *Pro osvitu* [About education]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [Ukraine]
4. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), *Pro spivrobitnytstvo hromad* [About community cooperation]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> [Ukraine]
5. Ukraine ISSUO portal. *Informatsiina systema upravlinnia osvitoiu* (2023) [Education management information system]. URL: <https://dp.isuo.org/> [Ukraine]

**Л. М. Івашова**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

**Л. І. Бондаренко**, аспірантка кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

## АНАЛІЗ СТАНУ ІНСТИТУЦІЙНОЇ РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ Й ЇЇ НАСЛІДКІВ ЗА ЗМІСТОВНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИМ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИМ КРИТЕРІЯМИ

У статті висвітлені процеси й результати чисельних реформ системи державного управління щодо організації діяльності центральних органів виконавчої влади та їх структурних підрозділів. Авторами проаналізовано нормативно-законодавче забезпечення реформ і напрями удосконалення організаційних аспектів діяльності державних інституцій. Охарактеризовано стан справ щодо здійснення реальних кроків з реформування структури центральних органів виконавчої, зважаючи на змістовно-функціональний аспект їх діяльності та функціонал конкретних посадових осіб. Проаналізовано особливості проведення функціонального аудиту в органах виконавчої влади з огляду на повноту охоплення поставленим до виконання завдань та їх відповідність місії, вимогам і завданням, що передбачені затвердженими Положеннями. За результатами змістовно-функціонального аналізу виокремлено напрями подальшого удосконалення діяльності виконавчих інституцій. Показано недосконалість вихідних положень сучасного функціонального аналізу, а саме: не достатнє використання критеріїв з професіоналізації і спеціалізації праці, відсутність систематизації завдань діяльності для чіткого розподілу і типізації технологій виконання функцій управління (планування, організації, контролю та ін). Підкреслено необхідність більш глибокого застосування наукових підходів під час проведення функціонального аудиту діяльності органів виконавчої влади в частині застосування ключових концепцій теорії систем та при розробці пропозицій з удосконалення організаційних структур. Запропоновано під час оцінювання результатів їх діяльності й упорядкування переліку функцій за підрозділами й посадами застосовувати сукупність таких методичних підходів: комплексний, системний, організаційний, змістовно-функціональний, процесний та інші. Це надасть змогу досягти організаційної досконалості державноуправлінської діяльності завдяки оцінюванню впливу різних груп чинників на досягнення запланованих результатів. Запропоновано складники моделі проектування побудови (модернізації) організаційних структур органів виконавчої влади, а також визначено зміст і компоненти цієї моделі. Це формує системне уявлення про державноуправлінські процеси й спонукає до створення і запровадження системних наукових підходів з організації діяльності органів виконавчої влади задля побудови організаційно досконалих державноуправлінських структур.

Ключові слова: змістовно-функціональна діяльність, державні службовці, державні виконавчі інституції, організаційні структури функціональний аудит, класифікація посад, організаційна досконалість.

**L. M. Ivashova, L. I. Bondarenko. Analysis of the state of institutional reform of public administration and its consequences according to content-functional and organizational criteria**

The article highlights the processes and results of numerous reforms of the state administration system regarding the organization of activities of central executive bodies and their structural units. The authors analyzed the regulatory and legislative support for reforms and directions for improving the organizational aspects of state institutions. The state of affairs regarding the implementation of real steps to reform the structure of central executive bodies is characterized, taking into account the content-functional aspect of their activity and the functionality of specific officials. The peculiarities of conducting a functional audit in the bodies of the executive power have been analyzed in view of the completeness of coverage of the tasks assigned to them and their compliance with the mission, requirements and tasks provided for by the approved Regulations. Based on the results of the substantive and functional analysis, directions for further improvement of the activities of executive institutions were identified. The imperfection of the initial provisions of modern functional analysis is shown, namely: insufficient use of criteria for professionalization and specialization of work, lack of systematization of activity tasks for a clear distribution and typification of technologies for performing management functions (planning, organization, control, etc.). The necessity of a deeper application of scientific approaches during the functional audit of the activities of executive authorities in terms of the application of key concepts of systems theory and when developing proposals for improving organizational structures is emphasized. When evaluating the results of their activities and organizing the list of functions by subdivisions and positions, it is proposed to use a set of the following methodological approaches: complex, systemic, organizational, content-functional, process, and others. This will make it possible to achieve organizational perfection of public administration activities thanks to the assessment of the impact of various groups of factors on the achievement of planned results.

*The components of the design model for the construction (modernization) of organizational structures of executive authorities are proposed, and the content and components of this model are also defined. This forms a systematic view of public management processes and encourages the creation and introduction of systematic scientific approaches to the organization of the activities of executive authorities in order to build organizationally perfect public management structures.*

*Key words: content-functional activity, civil servants, state executive institutions, organizational structures, functional audit, classification of positions, organizational excellence.*

**Постановка проблеми.** Забезпечення ефективної діяльності системи центральних органів виконавчої влади (далі – органів виконавчої влади) є проблемою, яка існує в Україні з моменту набуття нею незалежності. При цьому в перші роки державного будівництва відбувалося створення органів виконавчої влади, що еkleктично поєднувала як інституції, що дісталися у спадок від радянської доби, так і нові інституції, що формувалися у період набуття незалежності України. У подальшому розпочалися активні процеси удосконалення системи державних інституцій та їх організаційної структури шляхом реорганізації, модернізації та реформування. Зокрема, найбільш вагомими реформи розпочалися у 1998 році з адміністративної реформи, яка передбачала «...поетапне створення такої системи державного управління, що забезпечить становлення України як високорозвинутої, правової, цивілізованої європейської держави з високим рівнем життя, соціальної стабільності, культури та демократії, дозволить їй стати впливовим чинником у світі та Європі» ... а також, що «...ця система державного управління буде підконтрольною народові, прозорою, побудованою на наукових принципах і ефективною» [1]. У 2010 р. розпочалися активні дії щодо реорганізації та оптимізації побудови системи органів виконавчої влади [2], що передбачали системну реформу державного управління, зокрема, реформування вищих органів виконавчої влади.

З того часу й до тепер в Україні була прийнята низка законів, постанов, документів стратегічного характеру, в яких визначалися реформаторські заходи і плани їх здійснення. Були передбачені конкретні напрями і проекти реалізації заходів, їх інституційного, професійно-кваліфікаційного, матеріального та іншого забезпечення. З'явилися багатокomпонентні організаційні форми структур органів виконавчої влади. Здійснена низка заходів з формування політики і нормативно-правового регулювання функцій державних службовців, контролю і нагляду за здійсненням їх діяльності, стандартизації та регламентації виконавчих функцій, їх оптимізації й розподілу між виконавцями. Також, здійснювались заходи щодо упорядкування чисельного складу посадовців, їх взаємодії і перетворення міністерств на потужні аналітичні центри тощо. Але до цього часу, з різних причин, так і не створені організаційно досконалі органи виконавчої влади і управлінський механізм їх функціонування, які б мали чіткий розподіл повноважень, відповідальності й оптимальну чисельність працюючих, зорієнтованих на повне задоволення потреб суспільства.

У період військового часу та у післявоєнний період питання організаційної досконалості побудови і діяльності органів виконавчої влади набувають особливої значимості. Сьогодні ці питання є дискусійними, проте це не робить їх менш важливими в сучасному дуже динамічному світі. Від обґрунтованості, швидкості й якості дій у напрямі досягнення організаційної досконалості залежить стан і якість відродження й функціонування соціально-економічних, технологічних, інституційних та інших систем країни, що порушені як внутрішніми соціально-економічними та політичними чинниками – корупцією, тіншовою економікою й «гібридизацією влади», так і результатами руйнацій внаслідок війни з росією. Тому наукові дослідження стосовно організаційної досконалості діяльності державноуправлінських інституцій, пошуку ефективних змістовно-функціональних критеріїв здійснення системної реформи органів виконавчої влади, особливо за рахунок неекономічних чинників, є актуальними сьогодні й мають продовжуватись в майбутньому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання побудови ефективної системи органів виконавчої влади розглядаються в наукових працях багатьох українських учених: В. Авер'янова, Г. Атаманчука, В. Бакуменко, О. Богданова, О. Бобровського, Н. Бортник, В. Воротіна, С. Гончарука, Л. Грейнера, В. Малиновського, В. Лугового, Н. Надолішнього, Н. Нижник, А. Пригожина та багатьох ін. [3; 4; 5]. Але трансформаційні процеси в Україні, яка обрала європейський шлях розвитку, і сучасні умови виживання країни у воєнних умовах потребують подальшого інтенсивного наукового пошуку нових організаційно досконалих форм державного управління, побудованих на засадах використання змістовно-функціональних та організаційних критеріїв, важелів і інструментів задля забезпечення невинного руху країни за обраним курсом.

**Метою статті** є на основі аналізу наслідків інституційних реформ органів виконавчої влади в системі державного управління, шляхом оцінювання організаційної структури та змісту їх діяльності, а також за результатами функціонального аудиту виявити невикористані можливості та напрями удосконалення організаційних структур задля підвищення результативності й якості діяльності державних виконавчих інституцій та їх швидкої адаптації до динамічних внутрішніх і зовнішніх змін.

**Виклад основного матеріалу.** Передумовою і ключовим вектором євроінтеграційного курсу України стало реформування державних інституцій провідне місце серед яких обіймає державна служба. Сфера державної служби являє собою надзвичайно широке, багатогранне правове утворення, яке характеризують три аспекти:

інституційний (сукупність державних органів, в яких здійснюється державна служба), функціональний (правові, організаційні, економічні та соціальні засади державної служби) та структурний (сукупність адміністративної, спеціалізованої та мілітаризованої державної служби).

Систему органів державної влади, що наділені державно-владними повноваженнями з метою безпосереднього управління суспільством окремі автори називають державним апаратом, що являє собою конституційно передбачену систему державно-владних відокремлених організаційних структур, побудованих за видами окремих служб і чисельним складом, які здійснюють безпосередню практичну роботу з управління суспільством у межах встановлених компетенцій від імені і за дорученням держави, забезпечуючи реалізацію державних функцій і завдань відповідно до положень Конституції України, законів України та інших нормативно-законодавчих актів у найважливіших сферах суспільного і державного життя країни [6].

Відповідно до законодавства [7] склад державних службовців розділяють на державних службовців і функціональних державних службовців. Державний службовець – громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби [7, ст. 1]. При цьому, як зазначає А.Гаркуша функціональні державні (публічні) службовці – посадові особи, які здійснюють свою діяльність переважно в державних колегіальних органах, наділені відповідними державно-владними повноваженнями та не належать до категорій політичних діячів і державних службовців [4, с. 3].

Відповідно до ст.6 Конституції України систему органів державної влади України складають центральні і місцеві органи влади [8, ст. 6]. Оскільки державна влада в Україні здійснюється на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову, то в межах нашого дослідження ми проаналізуємо лише стан реформ виконавчої гілки влади її центральних органів та їхніх організаційних структур.

Органи виконавчої влади наділені відповідними державно-владними повноваженнями в усіх сферах суспільного і державного життя, в процесі реалізації яких відбувається реальне втілення в життя законів та інших нормативних актів держави, практичне застосування важелів державного регулювання й управління важливими процесами суспільного розвитку. Основними напрямками діяльності органів виконавчої влади є реалізація виконавчої та розпорядчої функцій відповідно до їх місця, ролі і спрямованості діяльності в системі державного устрою. Кабінет Міністрів України є вищим органом у системі органів виконавчої влади, який спрямовує і координує роботу міністерств та інших органів виконавчої влади. До системи центральних органів виконавчої влади входять міністерства, державні комітети (державні служби) та центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом. До системи місцевих органів виконавчої влади входять місцеві державні адміністрації, які здійснюють виконавчу владу на території відповідних адміністративно-територіальних одиниць [8; 9; 10; 11].

За кількісним складом система центральних органів виконавчої влади в Україні представлена: 20 міністерствами; 24 службами; 15 агенствами; 4 інспекціями; 9 ЦОВВ зі спеціальним статусом; 3 колегіальними органами; 5 інші ЦОВВ; 27 місцевими органами влади (обласними державними адміністраціями) [11]. Міністерства забезпечують формування та реалізацію державної політики в одній чи декількох сферах, інші центральні органи виконавчої влади виконують окремі функції з реалізації державної політики на всій території держави [10, ст. 1]. Центральні органи виконавчої влади можуть мати власні територіальні органи. Реалізують свої повноваження територіальні органи міністерств та інших центральних органів виконавчої влади на території відповідних адміністративно-територіальних одиниць відповідно до Типового положення про їх діяльність [12].

Незважаючи на достатньо чіткий перелік органів влади і підпорядкованих їм структур «по вертикалі», чітко уявити склад і масштаби функцій управління соціально-економічними процесами в країні достатньо складно, оскільки функції і навіть назви міністерств часто змінюються. Так, зокрема, Міністерство економіки України, створене в грудні 1999 р., у серпні 2002 р. перейменовано на Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції України, у квітні 2005 р. – на Міністерство економіки України, у грудні 2010 р. – на Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, у вересні 2019 р. – на Міністерство розвитку економіки, торгівлі і сільського господарства України, а у травні 2021 р. – знову на Міністерство економіки України [13]. Зрозуміло, що перейменування будь-якого органу пов'язано із серйозними змінами у складі і змісті цілей, завдань, функцій, організаційно-управлінській структурі й механізмі управління, що призводить до нових витрат часу працівників на адаптацію до змінених повноважень і нових правил діяльності. Аналогічні процеси на протязі більше ніж 30 років незалежності відбувалися практично в усіх державних виконавчих інституціях. Це, в кінцевому результаті, призвело до певної мішанини та розмивання функцій і повноважень, які виконувалися в межах кожного органу, до демотивації державних службовців до ініціативної й якісної праці, а як наслідок до побудови неефективного, неповороткого й забюрократизованого державного апарату. Саме це стало підґрунтям для розростання корупції, тіньових обороток і насамкінець «гібридизації влади» – зростання влади й бізнесу на вищих щаблях управління державою.

За наслідками перманентних реформ державного управління внутрішні структури органів виконавчої влади залишаються досить розгалуженими, а управління ними являє собою складний і недостатньо регульований

процес. Кількість працівників в органах влади є досить великою і слабо контрольованою. На жаль, знайти інформацію про те скільки осіб безпосередньо працює в системі державного управління та місцевого самоврядування і структурах, які їх забезпечують і обслуговують доволі складно. Наразі і у звітах та бюлетнях Держстату України і в інформації оприлюдненій Національним агенством з питань державної служби (далі НАДС) практично відсутня статистична інформація про кількість державних службовців. До того ж суттєва частка завдань держави виконується і за межами державних органів – в державних комітетах, агенствах, інспекціях, постійних і тимчасових робочих групах та інших організаціях в яких працюють переважно функціональні державні службовці, які не мають статусу державного службовця.

Слід зазначити, що питання кількості державних службовців у системі державного управління завжди привертало до себе увагу. Воно пов'язувалось із необхідністю обґрунтування, налагодження і раціональної організації державної діяльності і обсягом витрат на утримання апарату. На сучасному етапі Кабінет Міністрів України ініціює реформу спрямовану на зменшення кількості державних службовців, а саме кількість працівників органів виконавчої влади пропонується скоротити з 237 до 64 тис. осіб, при цьому передбачається, що державні видатки на оплату праці скоротяться вдвічі, а заробітна плата втричі зросте. Також, ініціюються зміни і в кількості міністерств, і в кількості міністрів. Так, об'єднання міністерств та функцій забезпечення їх діяльності передбачає скорочення штату центральних апаратів міністерств з 9,2 тис. до 2,7 тис. осіб, а кількість працівників їх територіальних органів – з понад 15 тис. осіб до менш ніж 9 тис. осіб. Також, планується зменшити кількість працівників пенсійного фонду, податкової служби і держстату. Кількість працівників цих органів передбачається скоротити з 58 до 43 тис. осіб, зокрема в центральних апаратах – з 13 тис. до 4,3 тис. осіб, у територіальних відділеннях – з 80 тис. осіб до 40 тис. осіб. Автори реформи підрахували, що зменшення чисельності державних службовців дозволить зекономити приблизно 12 млрд грн [14]. Ще зауважимо, що раніше панувала думка і стосовно скорочення членів Верховної Ради України. У серпні 2019 р. Президент України вніс законопроект, який передбачав змінити чисельність парламенту з 450 до 300 депутатів і закріпити пропорційну виборчу систему в Конституції [15].

Огляд структурної побудови органів виконавчої влади в Україні показує, що зусилля влади з реформування системи державного управління та місцевого самоврядування надзвичайно важливі і своєчасні. Вони були представлені 62 реформами і програмами, спрямованими на зміни в системі державного управління та місцевого самоврядування, насамперед на вирішення ключових проблем публічного управління:

- створення ефективної системи координації діяльності державних та місцевих органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування, які здійснюватимуть державну політику та політику місцевого і регіонального розвитку;
- удосконалення порядку та організації діяльності Кабінету Міністрів України і центральних органів виконавчої влади;
- підвищення ефективності їх діяльності інструментами і технологіями аналізу політики розвитку країни; стратегічне планування.

Реформа державного управління відбувається відповідно до Стратегії реформування державного управління на основі рекомендацій, сформульованих програмою Sigma/ОЕСР в якій передбачено, що всі напрями реформи державного управління будуть підсилювати одна одну. У 2020 р. підготовлено понад 70 документів у сфері державної політики та понад 100 законопроектів стосовно гарантованого забезпечення здійснення всіх напрямів реформи центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ). Над реформою працювали і продовжують працювати Міністр Кабінету Міністрів України, Секретаріат Кабінету Міністрів України (СКМУ), Міністерство цифрової трансформації, Директорат публічної адміністрації СКМУ, НАДС, Офіс реформ Кабінету Міністрів України. В обговоренні і здійсненні проектних заходів на той час брали участь колективи науковців, майбутні виконавці модернізаційних заходів, представники бізнесу і громадянського суспільства [16]. Першочерговим організаційним заходом у 2020 році було обрано реорганізацію міністерств [17]. Завдання полягало в чіткому розподілі внутрішніх функцій і запровадженні в усіх міністерствах нових структурних підрозділів. У їх складі як самостійні були виокремлені або створені секретаріати, директорати, департаменти, у тому числі директорати політик, директорати планування, директорат європейської інтеграції. Створено 86 директоратів, а в кожному міністерстві передбачені посади державних секретарів та секретаріати. Окремими структурами стали агенства, інспекції, комітети, комісії та інші структури в межах і поза межами органів виконавчої влади. Серед фахівців органів центральної влади з'явилися посади генеральних директорів, державних експертів, керівників економічних груп та інші структурні підрозділи [16].

У межах реалізації експериментального проекту щодо запровадження нової системи оплати праці НАДС було проведено класифікацію 1853 посад державної служби. Класифіковано 909 посад фахівців з питань реформ в Офісі Президента України та 18 міністерствах, у тому числі 19 посад категорії «А», 318 посад категорії «Б» та 572 посади категорії «В». Створено Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Портал Дія». Водночас кількість стратегій реформування продовжує збільшуватись з кожним роком. Протягом 2020 р. Кабінет Міністрів України прийняв 6 стратегій, 10 концепцій та 7 концепцій державних цільових програм. Протягом 2021 р. прийнято вже 15 стратегій.



Для створення нових посад «експертів» у 2019 р. був затверджений професійний стандарт їх діяльності згідно з Національним класифікатором України ДК 009:2010. Згідно з класифікатором ці державні службовці належать до професіоналів державної служби, аудиту, працевлаштування, зайнятості, ефективності підприємництва, раціоналізації виробництва та інтелектуальної власності (клас 241, група 2419.3).

Зміст нормативно-законодавчих актів, методичних положень та звітних документів про виконання Стратегії реформування державного управління України [16] дозволяє створити уявлення про масштаби підвищення ефективності комплексного реформування державного управління, а саме:

- створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах,
- реформування системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування,
- наголошення і впровадження організаційних засад стосовно позбавлення виконання міністерствами невластивих їм повноважень і функцій шляхом делегування цих повноважень до відповідних структурних підрозділів нижчого рівня.

Проте чисельні реформи так і не призвели до зменшення чисельності працівників у структурах органів виконавчої влади, а навпаки збільшили й ускладнили виконання покладених на них завдань і функцій. Так, за рахунок появи ще одного ланцюга в процесі розробки й ухвалення рішень, передача частки завдань із наскрізних логічно побудованих і послідовних процесів з розробки, обґрунтування і затвердження державних рішень та передачі їх на нижчий рівень розтягує логістичний управлінський ланцюг, додає час, збільшує кількість учасників розробки рішень, утруднює визначення відповідальних працівників за забезпечення цих рішень. Інформаційно-комунікаційні ланцюги і залучені людські ресурси, також не зменшились і навряд чи можна чекати підвищення гнучкості, оперативності і якості їх операційної та стратегічної діяльності.

Впроваджувані організаційно-структурні заходи не супроводжуються розрахунками якісних чи кількісних показників їх очікуваної ефективності, хоча б на рівні повернення витрат на їх реалізацію. Індикатори впровадження заходів відображають тільки строки їх здійснення у відсотках, або кількості від запланованих заходів. Втім навіть за цими індикаторами оцінювання не всі кроки реформаційних заходів було здійснено. Так, у складі пріоритетних дій Уряду [18; 19] на 2020 р. заплановано 681 крок (завдань і заходів), з яких виконано 251 крок (37%); на 2021 р. заплановано 797 кроків, виконано – 448 (56%) [16]. Все це свідчить про «пробуксовування», а іноді й «провальність» реформ.

Однією з причин такого стану справ є те, що типові положення про новостворені директорати та інші структурні підрозділи міністерств не містять належної конкретизації завдань і функцій з розробки, обґрунтування, реалізації і контролю ухвалюваних рішень. Створений перелік узагальнених завдань порушує давно відомі технології локальних процесів розробки управлінських рішень, не визначає їх чіткої логічної послідовності в задіяних технологіях і процесах вирішуваних завдань, кількості працівників і їх спеціалізації, відповідальності, не названі показники і конкретні результати виконаних завдань. Дії стосовно розробки нових технологій процесів управління не визначені.

Так звані уніфіковані вимоги до організаційних структур міністерств також не можна вважати науково обґрунтованими, оскільки в них: не враховується спеціалізація діяльності державних службовців; не уточнені об'єкти і сфери її впливу на процеси державного управління, заради ефективності якого вони були створені; не враховується складність і значущість діяльності, специфіка розробки процесів управління, обґрунтування та реалізація здійснення і контролю результатів ухвалених рішень. В індикаторах здійснення реформ відсутні кінцеві показники діяльності керованих систем. Зазначене свідчить про те, що державний апарат створює умови для упорядкування власної діяльності без урахування призначення і участі в підвищенні ефективності функціонування керованих ним галузей, процесів, об'єктів, економічної, соціальної та інших систем державного устрою.

Заходи стосовно цифровізації адміністративних послуг, збільшення їх кількості і швидкості надання виконано досить якісно, хоча ці заходи стосуються скоріше модернізації процесів за рахунок їх автоматизації. Вважаємо, що зараховувати їх до реформаторських навряд чи доцільно. Адже вони стали можливими завдяки процесам інформатизації та комп'ютеризації діяльності загалом, а технології і методи праці в цих умовах залишилися такими, як були до реформування. Однак процес цифровізації у контексті здійснення реформ належить до реальних здобутків органів державної влади. Так, на початок 2022 р. В Україні працювало майже 3 тис. точок мережі Центрів надання адміністративних послуг (1027 ЦНАП, 1712 віддалених робочих місць, 124 територіальні підрозділи та 28 мобільних ЦНАП), став доступним портал «Дія». Позитивним кроком у цьому напрямі є ухвалення Закону України «Про адміністративну процедуру» (№ 3475), що робить останні більш зрозумілими і доступними для громадян і бізнесу, зменшує процедурне навантаження на органи виконавчої влади та місцеве самоврядування, створює умови для концентрації уваги на проведенні регулярного аналізу існуючих проблем, аналітичного забезпечення варіантів їх вирішення та на способах досягнення очікуваних результатів.

Загалом проведений аналіз заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління свідчить, що організація виконання державних завдань і функцій навіть на найвищому рівні виконавчої влади поки ще

потребує їх поглибленого аналізу і подальшого удосконалення за рахунок застосування інноваційних методів і технологій, які стали доступними при зростанні рівня інформатизації, автоматизації і комп'ютеризації праці.

Головним недоліком при обґрунтуванні цих заходів є те, що під час їх проектування і здійснення недостатньо був досліджений конкретний зміст діяльності державних службовців у трансформаційному середовищі суспільства. Зміст системи управління працею і процесів діяльності розкривається в конкретних завданнях державних службовців, які систематизуються у відповідних функціях органів виконавчої влади, наданих Конституцією України відповідно до їх ролі, призначення і місця в системі державного устрою.

З метою виявлення і ліквідації недоопрацювань у функціонально-структурній організації діяльності органів виконавчої влади в Україні погоджено проведення НАДС функціонального аудиту в центральних органах виконавчої влади. Також це дозволить оптимізувати штатну чисельність структурних підрозділів.

Очікуваними результатами функціонального аудиту є:

- обґрунтоване визначення критичних та актуальних функцій;
- виключення або перегляд неактуальних та застарілих функцій;
- усунення дублювання функцій між структурними підрозділами;
- визначення переліку функцій, які необхідно автоматизувати;
- визначення форм роботи працівників в умовах воєнного стану та розрахунок економії видатків на утримання органу виконавчої влади [20].

Загалом, функціональний аудит – процес визначення критичних, актуальних та неактуальних функцій органу виконавчої влади з метою підготовки пропозицій щодо їх збереження або виключення, необхідності виконання або невиконання в умовах воєнного стану [21]. Наразі функціональний аудит розглядається як інструмент аналізу відповідності функцій органів виконавчої влади чинному законодавству, а також визначення можливостей оптимізації штатної чисельності і відповідності структури органів виконавчої влади з метою виключення або перегляду неактуальних та застарілих функцій, усунення суперечностей і дублювання функцій між структурними підрозділами, що дозволить реалізувати покладені завдання та досягти поставлених цілей. Отримані результати дадуть змогу зважено оцінити потреби і можливості штатної чисельності органів виконавчої влади, визначити актуальні перспективи, запропонувати дієві рішення щодо автоматизації та цифровізації їх функцій.

Нормативно-методичною базою регулювання функціонального аудиту стали: розпорядження Кабінету Міністрів України «Про проведення функціонального аудиту органів виконавчої влади» [22], Методика проведення функціонального аудиту органів виконавчої влади, Практичний посібник щодо проведення функціонального аудиту органу виконавчої влади, відеорекомендації стосовно алгоритму проведення функціонального аудиту органу виконавчої влади, проведення консультацій стосовно надання відповідей щодо функціонального аудиту [20]. Ключовим поняттям визначення аудиту визначено поняття «функція», яке запропоновано розуміти як перелік напрямів діяльності державного органу чи структурного підрозділу, що дозволяють реалізувати покладені на них завдання та досягти поставлених цілей. Таке розуміння поняття функції надало змогу набутти чіткого уявлення стосовно того, що первісною умовою для введення нових посад і створення структурних підрозділів або державних органів стають покладені на них завдання і напрями виконуваної діяльності для їх вирішення. Автори посібника поняття «завдання» розуміють ширше, ніж поняття «функції» [21, с. 5], що є дійсно справедливим, оскільки їх виконання потребує здійснення певного набору функцій.

Відзначаючи ґрунтовну розробку і результати застосування функціонального аудиту під керівництвом НАДС, слід зауважити, що не всі можливості аналітичного дослідження були використані. За результатами функціонального аудиту доцільно було б побудувати таблицю як відомих, так і широкозастосовуваних функцій, додавши до них функції моніторингу, аналітичного прогнозування та інші, які поліпшили б систематизацію діяльності підрозділів і керівників, допомогли визначити систему методів, технологій і процесів їх здійснення шляхом застосування професійних знань і систематизації завдань з огляду на перелік визначених функцій, розподілити їх за виконуваними видами діяльності та за спорідненими сукупностями. Це б більш наглядно проілюструвало існуючі потреби щодо подальшої інформатизації, цифровізації, застосування сучасних методів і технологій, в напрямках подальшого їх удосконалення.

Також, Методикою передбачено, що під час аудиту обирається тип виконуваних функцій із запропонованого списку [21, с. 17], але без конкретизації їх завдань за професійними і спеціальними ознаками компетенцій, необхідних для їх виконання. Ці функції представлені як зразок, але жодну з них не можна напряму віднести до існуючих систем систематизації функцій, без чого неможливо якісно побудувати технології і процеси їх здійснення. При формуванні методики функціонального аудиту не враховано, що на відміну від функцій державних органів (фінансових, освітніх, прокуратури тощо), спеціально призначених для певної діяльності, функції держави охоплюють її діяльність загалом [5, с. 23–24]. Також, було б доречним врахувати наукові підходи до класифікації функцій органів державного управління та місцевого самоврядування які поділяються на: загальні і спеціальні, або конкретні, функції; функції основні, допоміжні і обслуговуючі. За характером, видами чи послідовністю виконання робіт розрізняють функції планування (стратегічного і поточного), функції організації, регулювання, координації, контролю, мотивування та ін. [3, с. 28–48].

Поділ виконуваних завдань за категорією актуальності функцій за рівнем критичності чи актуальності [21, с. 18–19] також потребує подальшого уточнення. Стан критичності виникає епізодично, тому його недоцільно виділяти як окрему функцію і призначати фахівців для її виконання. При цьому в Методиці означені поняття актуальності і неактуальності, що можуть стосуватись окремих питань. Тут і взагалі незрозуміло, чому неактуальні (невостребувані) завдання мають виконуватися. Стосовно застарілих функцій повинні бути чітко відпрацьовані процедури їх своєчасного відстеження і при зупиненні самими керівниками і працівниками структурних підрозділів. Вважаємо, що вищезначені питання недоцільно ставити як критерії функціонального аудиту, оскільки їх слід вирішувати керівникам органів виконавчої влади в процесі виконуваної діяльності.

Результати проведеного функціонального аудиту вражають кількістю виявлених невідповідностей і недоопрацьовань в організації діяльності при створенні структурних підрозділів навіть у самому НАДС і його територіальних угрупованнях, діяльність яких спрямовується і координується КМУ і є відповідальною структурою, що забезпечує формування і реалізацію державної політики у сфері державної служби [23]. До недоліків, що виявлені під час функціонального аудиту, віднесені:

- невідповідність між існуючими організаційними структурами, штатними розписами та положеннями про структурні підрозділи;
- невідповідність положень про структурні підрозділи чинним організаційним структурам;
- занадто узагальнене визначення функцій самих структурних підрозділів, що не дає встановити продукти «їх виконання»;
- недостатньо розроблений зміст і виконання функцій внутрішнього контролю, перетинання його із завданнями внутрішнього аудиту;
- недостатнє програмне і комп'ютерне забезпечення.

Усього за результатами функціонального аудиту сформульована 41 пропозиція щодо вдосконалення ключових засад організаційної діяльності НАДС. Ці пропозиції означені як шляхи оптимізації організаційної структури НАДС, хоча в більшості випадків стосувалися заходів стосовно забезпечення якісної організації діяльності державних службовців і належної колективної і персональної відповідальності керівників та їх підлеглих. Пропозиції стосовно покладання на державних службовців цієї організаційної структури більш вагомих завдань (консультативно-методичне забезпечення), оцінювання ними окремих компетенцій кандидатів на посади державної служби, розроблення й оцінювання проектів нормативно-правових документів, проведення обстежень та інше найімовірніше є передчасними, оскільки вони поки не ліквідували недоліки, визначені в процесі аудиту.

Встановлення потреби з виконання функцій підрозділами НАДС шляхом опитування самих виконавців доцільно сприймати як пропозиції, які слід детально обміркувати, адже попит на функції, які мають виконувати посадовці тих чи інших структурних підрозділів визначається, насамперед, їх роллю і місцем у системі влади, а також вимогами і очікуваннями від влади суспільством. Зміст завдань і функцій може постійно змінюватись, але потреби щодо їх наповнення повинні бути обґрунтовані і тільки після цього можуть включатись до переліку виконуваних завдань.

Водночас слід підкреслити велику практичну користь від проведення такого важливого заходу, як функціональний аудит в органах виконавчої влади. Про це свідчать здійснені заходи і кроки в напрямі пошуку шляхів удосконалення організаційних основ діяльності, структурних підрозділів державних органів влади. Серед таких заходів – розробка Методики проведення класифікації посад державної служби [23]. Порядку розроблення посадових інструкцій державних службовців категорії «Б» та «В» [24] Каталог типових посад державної служби [25], Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування [26], та ін..

Зокрема, Каталог типових посад державних службовців і критерії віднесення до таких посад розкриває сутність понять: сім'я посади, рівень посади та рівень юрисдикції державного органу, а також містить їх опис з метою проведення класифікації посад державної служби. До таких посад Каталог включає двадцять вісім сімей посад державної служби, тобто типові посади, під якими розуміються групи посад державної служби, подібних за напрямками роботи в межах однієї сім'ї посад або подібних за обсягами повноважень та відповідальності в межах одного рівня посад [25]. Для кожної сім'ї визначено основний потенціал (функціонал), типовий перелік завдань, рівень посад, роль і місце кожної посади в організаційній структурі державних органів та їх юрисдикція. Каталог типових посад державної служби містить 28 додатків з описом кожної сім'ї. За рівнем юрисдикції державного органу встановлено три рівні: 1 – державні органи всієї території України; 2 – державні органи Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва та Севастополя; 3 – державні органи одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення. У межах типових категорій посади державної служби, що належать до сім'ї посад поділяються за рівнями: I, II, III – посади державної служби категорії «А»; IV, V, VI – посади категорії «Б»; VII, VIII, IX – посади категорії «В». Опис сімей посад включає назву та номер сім'ї типових посад, основний функціонал типових посад, рівні посад, рівень юрисдикції державного органу, таблиці класифікації типових посад та організації визначення і розподілу встановлених функцій із застосуванням посадових інструкцій державних службовців.

Відповідно до затвердженого НАДС Порядку розроблення посадових інструкцій державних службовців категорії «Б» та «В» [24] визначено такі поняття як: посадова інструкція, посадові обов'язки та група посадових обов'язків. Документом регламентується структура посадової інструкції, яка має містити пріоритетні елементи діяльності, завдання і функції відповідного державного органу та структурного підрозділу, а також іншу інформацію, яка необхідна для розуміння виконавцем своїх посадових обов'язків, прав, зовнішньої службової комунікації та спеціальних умов служби.

Відзначаючи велику роботу стосовно реформування державного управління і суттєві напрацювання НАДС щодо підвищення ефективності діяльності державних службовців, слід зазначити, що не всі можливості організаційного удосконалення діяльності були використані. Наріжним каменем ідеології впровадження інноваційних реформаторських заходів повинно стати поглиблення і наближення до них працівників в органах влади, здійснюване безперервними модернізаційними діями, з урахуванням змін в контексті розвитку державної служби, які оновлюють і вдосконалюють методи управління та стають чинниками створення нових проєктів і форм діяльності.

Огляд результатів окремих реформаторських заходів у структурі органів виконавчої влади показав, що вони здійснювались відокремлено з порушенням послідовності взаємозалежності і взаємозв'язку, зокрема, це наступні заходи: реформування структури центральних органів виконавчої влади,

- перерозподіл функцій між окремими підрозділами,
- формування «сімей» посад,
- удосконалення змісту положення про структурні підрозділи посадових інструкцій, систему оплати праці,
- упорядкування системи підготовки майбутніх державних службовців і підвищення кваліфікації діючих,
- контроль за якістю системи освіти і підбір фахівців на посади державної служби.

Усі заходи здійснювались хоча й досить ґрунтовно, але відокремлено, без оцінювання їх впливу на отримані результати.

Порівнюючи зміст, технології і послідовності проведення функціонального аудиту, бачимо, що в ньому недостатньо висвітлені результати аналітичних досліджень організації діяльності державних службовців. Вони відрізняються для декількох рівнів влади, але в методиці функціонального аудиту не передбачається ні аналітичного, ні проєктних етапів їх розгляду.

Також, на наш погляд досить слабо представлений і організаційно-інноваційний етап побудови структурних підрозділів органів виконавчої влади, наведені рекомендації за результатами аудиту узагальнені і недостатньо науково обґрунтовані, що не дозволяє виділити спеціальних функцій, які виконують державні службовці. Аналізуючи функції, доцільно отримати відповіді на запитання – яка природа завдань? які завдання державна служба повинна реалізовувати, у тому числі в інших підрозділах? яка структура цих завдань, особливості, методи і технології здійснення? яка теорія є основоположною (теорія державного управління, теорія планування, теорія організації, теорія конкурентоспроможності тощо)? які знання і методи потрібно комбінувати для її виконання? Система управління отримує ресурси із зовнішнього середовища і до нього спрямовує свої результати. Але цей зв'язок також не розглядається в процесі модернізації функціонального змісту діяльності державних службовців.

Вважаємо, що саме функціональний аудит і функціональний аналіз дійсних і передбачуваних змін у контексті розвитку державної служби повинен стати чинником створення нових організаційних форм її діяльності. Адже, організаційні структури органів державної влади являють собою ті соціальні утворення з означеними межами, що складаються з окремих людей чи груп осіб, які взаємодіють між собою послідовно, виконуючи управлінські завдання і функції із застосуванням чинників інтенсифікації процесів державного управління. Організаційні структури потребують постійної системної і своєчасної модернізації, що спонукає до виокремлення у складі функцій органів виконавчої влади функції наукової організації праці державних службовців і забезпечення їх діяльності ефективним організаційним механізмом управління. Вивчення змістовно-функціональних і організаційно-структурних особливостей, а також реального стану виконання завдань органами виконавчої влади дозволяє в подальшому визначити невикористані можливості підвищення їх ефективності.

Сучасним підходом і методичною основою проєктування й організаційного забезпечення змістовно-функціональної діяльності органів виконавчої влади є застосування методології моделювання. Останнім часом набули поширення економетричні моделі, моделі аналізу динаміки економіки, апарату математичної логіки, математичної статистики, математичного й імітаційного моделювання, методи експертних оцінок, комунікативні моделі, графічні моделі та багато ін. Зацікавлення викликає модель організації діяльності органів виконавчої влади за рахунок інновації технологічного й організаційного забезпечення [3, с. 133–165].

Згідно з теорією складних систем моделі процесів організації систем управління слід відносити до багатокомпонентних, особливістю яких є те, що вони мають у переліку своїх складників активних суб'єктів, які продукують у процесах елементи і дії самоорганізації, що органічно втілюються в попередньо спроектовані процеси і є достатньо низьковитратими. Пропонована компонентна модель проєктування побудови (модернізації) організаційних структур органів виконавчої влади наведена на рис. 1.

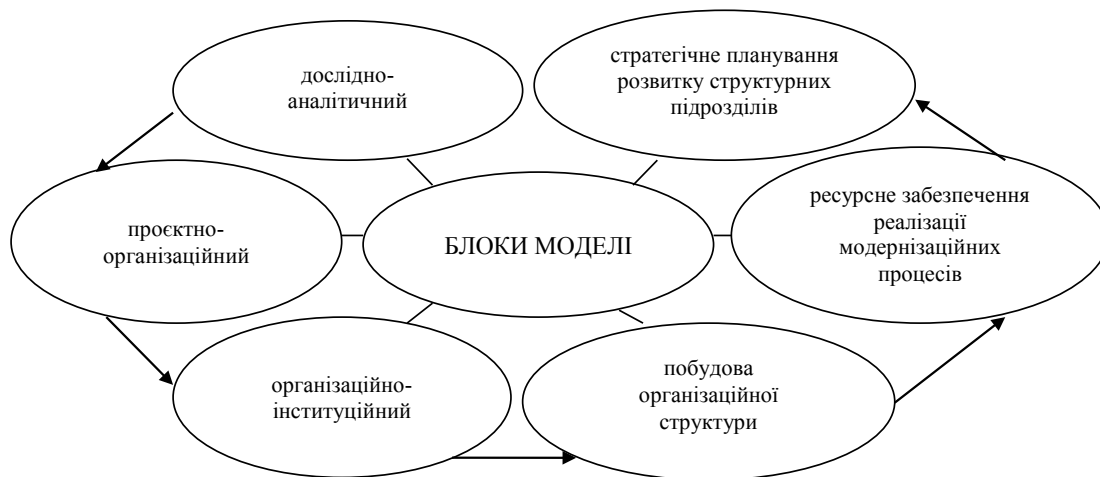


Рис. 1. Модель проєктування побудови (модернізації) організаційних структур органів виконавчої влади

Зміст цілеспрямованої модернізації моделі проєктування побудови (модернізації) організаційних структур органів виконавчої влади наведений у таблиці 1 окремими блоками, які змають науково-обґрунтований зміст і чітко визначені етапи здійснення.

Таблиця 1

**Змістовні блоки моделі проєктування побудови (модернізації) організаційних структур органів виконавчої влади**

Блок	Змістова характеристика
Дослідно-аналітичний етап	Визначення виду і структури праці, її складності, обсягу (трудоемності), необхідне методологічне і процесне забезпечення та інший інструментарій, професійно-кваліфікаційне ресурсне забезпечення, стимулювання працівників за якість і своєчасність виконання, визначення виду показників кінцевого результату (очікуваної «продукції»)
Проектно-організаційний етап	Структурування і поєднання завдань і функцій в окремі групи, визначення компетенцій виконавців, встановлення вимог до їх колективної та індивідуальної діяльності
Організаційно-інституційний етап	Визначення сімей посад, категорії посад, розподіл діяльності між структурними одиницями сімей посад, встановлення рангів працівників і їх належність до певних груп, встановлення вимог до виконання завдань і функцій, їх взаємозв'язку і взаємовідносин.
Етап побудови організаційної структури	Обґрунтування виду органу управління (директорат, департамент, підрозділ, відділ, комісія та ін.) Із застосуванням усіх базових організаційних категорій (організаційні схеми, організаційні процеси, організаційні структури, організаційні завдання, організаційна функція, організаційний механізм, прийоми координації діяльності, кінцева організаційна форма)
Етап ресурсного забезпечення реалізації модернізаційних процесів	Встановлення джерел формування трудових колективів і джерел фінансування – передвищі заклади освіти, ЗВО з підготовки фахівців, досвідчені практики, кадровий резерв, ротация кадрів, інформаційно-комп'ютерне і програмне забезпечення, організація матеріального забезпечення робочих місць і джерела фінансування оплати і стимулювання діяльності
Стратегічне планування розвитку структурних підрозділів	Створення методології системного аналізу стану форм організаційних угруповань, визначення проблем змін і причин їх появи у структурно-компонентному факторному та інституційному просторі діяльності, визначення організаційних параметрів і показників розвитку, системне оцінювання стану і ступеня відповідальності і відповідності вирішуваних завдань встановленим вимогам, збалансованості і синхронизації взаємодії «по горизонталі» і «по вертикалі». Розробка методичних засад для оцінювання реалізації якості плину трансформацій процесів трудової діяльності в суспільстві і вимог до якості діяльності системи державного управління, розробка стратегій розвитку і подальшого удосконалення організаційної діяльності напрямів і кроків модернізаційних передбачень.

Джерело: складено авторами

Першим, і як уявляється вирішальним, є дослідно-аналітичний етап, оскільки він дозволяє отримати вичерпне уявлення про потреби в тій чи іншій діяльності, визначити її зміст, роль і місце в системі діяльності. Проектно-організаційний етап повинен передбачати проєктування організаційних засад виконання діяльності. Організаційно-інституційний етап включає визначення джерел формування трудових колективів. На четвертому етапі, створюється впорядкованість, рівень організаційної досконалості, структурного угруповання, його

внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків і взаємовпливів, делегування і розподіл повноважень та відповідальності, а також інші можливі організаційні складники і напрями інноваційної модернізації функціонування. На етапі ресурсного забезпечення визначаються джерела формування й утримання трудових колективів. На останньому етапі відбувається розробка стратегій розвитку і подальшого удосконалення організаційної діяльності напрямів і кроків модернізаційних передбачень.

Створення організаційних структур органів виконавчої влади, їх реформування чи модернізація відповідно до запропонованої моделі дозволить сформулювати єдиний підхід до розробки проєктів, типізувати проєктні процедури, скоротить час і витрати на їх розробку, створить умови для вдосконалення підходів і методів вирішення завдань і функцій управління і пришвидшить імплементацію інноваційних методів діяльності і праці державних службовців в умовах швидкоплинних трансформацій у суспільстві.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок.** Узагальнюючи результати дослідження, варто зазначити, що сьогодні науковий підхід до організації діяльності державних службовців, які працюють в органах виконавчої влади країни, ще не стали невіддільною частиною реформи державної влади України, що не сприяє гнучкості, динамічності і своєчасності проведення заходів реформ.

Процес реформування здійснюється без достатнього науково обґрунтованого організаційного упорядкування й узгодженого виконання функцій управління в послідовності їх логічної реалізації в процесах управління. Відсутні сприятливі умови для оперативного, якісного і системного руху процесів управління керованими об'єктами.

Заходи реформ не узгоджуються і за спорідненими галузями діяльності, що не дозволяє створити умови для побудови науково обґрунтованого організаційного механізму підвищення управління працею в системі органів виконавчої влади, оскільки не вміщують всі існуючі інноваційні ідеї в її формування. Недостатньо використовується спадкоємність наукової організації діяльності і наукові здобутки набутого досвіду побудови організаційних структур органів виконавчої влади.

Недостатньо враховуються науково-теоретичні положення щодо системного вдосконалення структурної організації діяльності державних службовців з огляду на врахування складності і професійного змісту діяльності, її системних характеристик, крім системних характеристик узагальнених функцій за напрямами діяльності. Відсутня і систематизація діяльності за спеціальними функціями управління, що загальмовує своєчасне здійснення запланованих кроків реформ.

Грунтовного дослідження потребують також питання вихідних положень організаційного розвитку в умовах трансформаційних змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Планування інноваційних заходів з урахуванням змін при виконанні посадових обов'язків і завдань повинно супроводжуватись застосуванням сучасного інструментарію. Це сприятиме підвищенню наукоємності і зниженню трудомісткості робіт, зменшенню помилок і оптимізації чисельності працівників завдяки застосуванню комп'ютерних технологій, швидкості здійснення інформаційних та аналітичних операцій, розширенню діапазону контролю і діагностики показників результатів плину робочих управлінських процесів, їх поділу за змістом функцій (основні, забезпечувальні, обслуговування), розвитку прямих і зворотних зв'язків між учасниками створення і споживачами управлінської продукції.

Функціональний аудит, що здійснюватиметься шляхом аналізу фактично виконуваних функцій і завдань державних службовців у відповідних структурних підрозділах на основі їх власного досвіду і сформованого уявлення, дозволить отримати великий обсяг інформації бачення практиками змісту своєї діяльності і здійснюваних функцій для її використання. Але структура самої діяльності в підрозділах, розподіл між фахівцями, її складність і технології не розглядаються. Збір даних аналізу не передбачав їх систематизацію за спеціалізацією виконуваної діяльності і функціями, що не сприяє активізації і пришвидшенню застосування новітніх методів і технологій управління, професіоналізації і спеціалізації планів підготовки державних службовців. Тобто в системі критеріїв функціонального аналізу доцільно передбачати визначення професіональної спеціалізації для виконуваних завдань з визначенням методів і технологій їх здійснення.

Дії керівників часто змінюються залежно від ситуацій і випадкових подій, але вони повинні коригуватись на основі професійних навичок і сучасних знань. Тому всі види діяльності повинні аналізуватись за професійною структурою відповідно до функцій процесу управління. Усі види діяльності, як нові, так і здійснювані раніше, доцільно аналізувати за цією структурою.

Усі функції управління незалежно від сфери, галузей і суб'єктно-об'єктної спрямованості схожі, хоча працівники, які їх виконують, у тому числі керівники, мають різні компетенції, повноваження і відповідальність, що залежить від складності і спрямованості діяльності, її рівня в процесі розподілу державних функцій. Навіть при проєктуванні технологій практичного здійснення інноваційних ідей слід використовувати знання, систематизовані за спеціальними функціями управління, оскільки без них досягти логічної спрямованості колективних дій і підібрати професійних фахівців неможливо.

Запропоновані блоки моделі проєктування побудови (модернізації) організаційних структур органів виконавчої влади ілюструють багатоманітність, високопрофесійність і тісний зв'язок між змістом завдань і функціями

діяльності. Тому ця модель може слугувати основою для побудови й удосконалення організаційних структур підрозділів органів виконавчої влади і мотивує необхідність зосередження на їх нероздільності і послідовному здійсненні.

Швидкість сучасних трансформацій змісту і функцій державного управління надихає і дає поштовх до створення спеціальної служби забезпечення організаційної цілісності, упорядкованості й організаційної досконалості процесів управління працею державних службовців, до необхідності створення спеціального структурного підрозділу в органах виконавчої влади для постійної системної підтримки організаційної досконалості побудови і діяльності та її інноваційного середовища. Створення такого структурного підрозділу слід розглядати як чи відновлення невинувато забутого відділу наукової організації праці, чи створення відділу контролінгу, чи інформаційно-аналітичного управлінського центру. Це б дозволило типізувати й одночасно ліквідувати функції організації діяльності, які дублюються, процедури, методи і технології процесів соціалізації, інноваційно забезпечити розробку типових процесів управління працею, використовуючи професіоналізацію і спеціалізацію підбору кадрів у такому підрозділі за цілеспрямованими напрямками діяльності, їх мотиваційними засобами і науковою обґрунтованістю побудови сприятливого соціально-психологічного клімату в системі управління.

Напрямами практичної діяльності, де можуть використовуватись отримані результати визначені: подальше удосконалення методичних засад проведення функціонального аудиту, побудова організаційних структур органів виконавчої влади, формування схем їх ієрархії, поглиблення наукових засад організації діяльності в усіх державних суб'єктах господарювання.

### Список використаних джерел:

1. Концепція адміністративної реформи в Україні : затверджена Указом Президента України від 22 липня 1998 р. № 810/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text>
2. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади : Указ Президента України від 9 грудня 2010 р. № 1085/2010. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/10852010-12181>
3. Бобровський О. І. Організаційний і технологічний розвиток органів публічного управління в територіальних громадах: стан та інноваційні трансформації : монографія. Таллінн, Естонія, 2021. 185 с.
4. Гаркуша А. Т. Адміністративно правовий статус Національного Агенства України з питань державної служби : автореф. дис. ... канд. юр. наук. Одеса, 2017. 43 с. URL: [http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/7810/Aref\\_Garkusha.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/7810/Aref_Garkusha.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
5. Кузенко У. І. Місце та роль політичної функції в системі функцій сучасної держави. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2014. № 9-2. Т. 1. С. 23–26. URL: [http://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc9-2/part\\_1/8.pdf](http://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc9-2/part_1/8.pdf)
6. Конституційне право України : мультимед. навч. посіб. URL: [https://arm.naiu.kiev.ua/books/konst\\_pu/info/vstup.html](https://arm.naiu.kiev.ua/books/konst_pu/info/vstup.html)
7. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
8. Конституція України : прийнята Верховною Радою України 28 червня 1996 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
9. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27 лютого 2014 р. № 794-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>
10. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17 березня 2011 р. № 3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>
11. Інші органи виконавчої влади. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/catalog>
12. Про затвердження Типового положення про територіальні органи міністерства та іншого центрального органу виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 травня 2011 р. № 563. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/563-2011-п#Text>
13. Міністерство економіки України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
14. Сніжна В. Скорочення держслужбовців: в чому полягає нова ініціатива Кабміну та чого очікувати? URL: [https://jurliga.ligazakon.net/news/213595\\_skorochennya-derzhsluzhbovtsv-v-chomu-polyaga-nova-ntsativa-kabmnu-ta-chogo-ochkuvati](https://jurliga.ligazakon.net/news/213595_skorochennya-derzhsluzhbovtsv-v-chomu-polyaga-nova-ntsativa-kabmnu-ta-chogo-ochkuvati)
15. Проект Закону про внесення змін до статей 76 та 77 Конституції України (щодо зменшення конституційного складу Верховної Ради України та закріплення пропорційної виборчої системи). Зареєстровано 29 серпня 2019 р. № 1017. URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=66257](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=66257)
16. Реформа державного управління. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya>
17. Деякі питання упорядкування структури Секретаріату Кабінету Міністрів України, апарату міністерств та інших центральних органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 р. № 644. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/644-2017-п#Text>

18. Про затвердження пріоритетних дій Уряду на 2020 рік : розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 вересня 2020 р. № 1133-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1133-2020-p#Text>

19. Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2021 рік: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 березня 2021 р. № 276-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-prioritetnih-dij-uryadu-na-2021-s240321>

20. Функціональний аудит в органах виконавчої влади. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/funktsionalnyi-audit>

21. Про затвердження Методики проведення функціонального аудиту органів виконавчої влади в умовах воєнного часу : наказ НАДС від 14 липня 2022 р. № 57-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0848-22#Text>

22. Про проведення функціонального аудиту органів виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2022 р. № 824-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-provedennia-funktsionalnoho-audytu-orhaniv-vykonavchoi-t160922>

23. Про затвердження Методики проведення класифікації посад державної служби : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 30 вересня 2020 р. № 187-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1219-20#Text>

24. Порядок розроблення посадових інструкцій державних службовців категорій «Б» та «В» : затверджено наказом НАДС від 11 вересня 2019 р. № 172-19. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1077-19#Text>

25. Каталог типових посад державної служби і критерії віднесення до таких посад : затверджено наказом НАДС від 18 грудня 2020 р. № 246-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0246859-20#Text>

26. Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 7 листопада 2019 р. № 203-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v203-859-19#Text>

#### References:

1. President of Ukraine, Decree (1998) Kontseptsiya administratyvnoyi reformy v Ukrayini [The concept of administrative reform in Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text>

2. President of Ukraine, Decree (2010) Pro optymizatsiyu systemy tsentral'nykh orhaniv vykonavchoyi vlady [On optimizing the system of central executive bodies]. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/10852010-12181>

3. Bobrovsky O. I. (2021) Orhanizatsiynny i tekhnolohichnyy rozvytok orhaniv publichnoho upravlinnya v terytorial'nykh hromadakh: stan ta innovatyvnyi transformatsiyi: monohrafiya [Organizational and technological development of public administration bodies in territorial communities: state and innovative transformations: monograph]. Tallinn. 185 p. [Estonia]

4. Harkusha A.T. (2017) Administratyvno pravovyy status Natsional'noho Ahenstva Ukrayiny z pytan' derzhavnoyi sluzhby: avtoref. dys. kand. yur. Nauk [Administrative legal status of the National Agency of Ukraine on civil service issues: autoref. thesis Ph.D. legal of science] Odesa, 43 p. URL: [http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/7810/Aref\\_Garkusha.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/7810/Aref_Garkusha.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [Ukraine]

5. Kuzenko U.I. (2014) Mistse ta rol' politychnoyi funktsiyi v systemi funktsiy suchasnoyi derzhavy. [The place and role of the political function in the system of functions of the modern state] Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu [Scientific Bulletin of the International Humanitarian University] No. 9-2. T. 1. P. 23–26. URL: [http://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc9-2/part\\_1/8.pdf](http://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc9-2/part_1/8.pdf) [Ukraine]

6. National academy of internal affairs (2020) Konstytutsiynne pravo Ukrayiny: mul'tymed. navch. posib. [Constitutional law of Ukraine: multimedia education manual] URL: [https://arm.naiu.kiev.ua/books/konst\\_pu/info/vstup.html](https://arm.naiu.kiev.ua/books/konst_pu/info/vstup.html)

7. VRU, Law of Ukraine (2015) Pro derzhavnu sluzhbu [On civil service] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

8. VRU (1996) Konstytutsiya Ukrayiny [Constitution of Ukraine] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vp#Text>

9. VRU, Law of Ukraine (2014) Pro Kabinet Ministriv Ukrayiny [About the Cabinet of Ministers of Ukraine] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>

10. VRU, Law of Ukraine (2011) Pro tsentral'ni orhany vykonavchoyi vlady [On central bodies of executive power] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>

11. KMU, Government portal (2023) Inshi orhany vykonavchoyi vlady [Other bodies of executive power]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/catalog>

12. KMU, Resolution (2011) Pro zatverdzhennya Typovoho polozhennya pro terytorial'ni orhany ministerstva ta inshoho tsentral'noho orhanu vykonavchoyi vlady [On the approval of the Standard Regulation on territorial bodies of the ministry and other central executive authority] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/563-2011-p#Text>

13. Ministry of Economy of Ukraine, Official website. Ministerstvo ekonomiky Ukrayiny. Ofitsiynnyy veb-sayt. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>



14. Snizhna V. (2022) Skorochnyya derzhsluzhbovtziv: v chomu polyahaye nova initsiatyva Kabminu ta choho ochikuvaty? [Reduction of civil servants: what is the new initiative of the Cabinet of Ministers and what to expect?] URL: [https://jurliga.ligazakon.net/news/213595\\_skorochnyya-derzhsluzhbovtziv-v-chomu-polyaha-nova-ntsativa-kabminu-ta-choho-ochikuvati](https://jurliga.ligazakon.net/news/213595_skorochnyya-derzhsluzhbovtziv-v-chomu-polyaha-nova-ntsativa-kabminu-ta-choho-ochikuvati) [Ukraine]

15. VRU (2019) Proekt Zakonu pro vnesennyya zmin do statey 76 ta 77 Konstytutsiyi Ukrayiny (shchodo zmenshennyya konstytutsiyynoho skladu Verkhovnoyi Rady Ukrayiny ta zakriplennyya proporsiyynoyi vyborchoyi systemy) [Draft Law on Amending Articles 76 and 77 of the Constitution of Ukraine (on reducing the constitutional composition of the Verkhovna Rada of Ukraine and establishing a proportional electoral system)] URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=66257](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=66257)

16. KMU, Government portal (2023) Reforma derzhavnoho upravlinnya [State administration reform]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya>

17. KMU, Resolution (2017) Deyaki pytannyya uporyadkuvannya struktury Sekretariatu Kabinetu Ministriv Ukrayiny, aparatu ministerstv ta inshykh tsentral'nykh orhaniv vykonavchoyi vlady [Some issues of streamlining the structure of the Secretariat of the Cabinet of Ministers of Ukraine, the apparatus of ministries and other central executive bodies] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/644-2017-p#Text>

18. KMU, Resolution (2020) Pro zatverdzhennyya priorytetnykh diy Uryadu na 2020 rik [On the approval of priority actions of the Government for 2020] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1133-2020-p#Text>

19. KMU, Order (2021) Pro zatverdzhennyya planu priorytetnykh diy Uryadu na 2021 rik [On approval of the Government's priority action plan for 2021]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennyya-planu-prioritetnih-dij-uryadu-na-2021-s240321>

20. National Agency of Ukraine for Civil Service, Official website (2023) Funktsional'nyy audyt v orhanakh vykonavchoyi vlady. [Functional audit in executive authorities] URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/funktsionalnyi-audyt>

21. National Agency of Ukraine for Civil Service, Order (2022) Pro zatverdzhennyya Metodyky provedennyya funktsional'noho audytu orhaniv vykonavchoyi vlady v umovakh voyennoho chasu [On the approval of the Methodology for conducting a functional audit of executive authorities in wartime conditions] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0848-22#Text>

22. KMU, Order (2022) Pro provedennyya funktsional'noho audytu orhaniv vykonavchoyi vlady: [On conducting a functional audit of executive authorities]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-provedennia-funktsionalnoho-audytu-orhaniv-vykonavchoi-t160922>

23. National Agency of Ukraine for Civil Service, Order (2020) Pro zatverdzhennyya Metodyky provedennyya klasyfikatsiyi posad derzhavnoyi sluzhby [On the approval of the Methodology for the Classification of Civil Service Positions]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1219-20#Text>

24. National Agency of Ukraine for Civil Service, Order (2019) Poryadok rozroblennyya posadovykh instruktsiy derzhavnykh sluzhbovtziv katehoriy «B» ta «V»: [The procedure for developing job instructions for civil servants of categories "B" and "B"] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1077-19#Text>

25. National Agency of Ukraine for Civil Service, Order (2020) Kataloh typovykh posad derzhavnoyi sluzhby i kryteriyi vidnesennyya do takykh posad [Catalog of typical civil service positions and criteria for assignment to such positions] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0246859-20#Text>

26. National Agency of Ukraine for Civil Service, Order (2019) Pro zatverdzhennyya Typovykh profesiyno-kvalifikatsiynykh kharakterystyk posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya [On the approval of the Standard professional and qualification characteristics of local self-government officials] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v203-859-19#Text>

**О. О. Критенко**, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування  
Університету митної справи та фінансів

**О. О. Чорич**, аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування  
Університету митної справи та фінансів

## СВІТОВИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ КУЛЬТУРИ ТА ЙОГО ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УКРАЇНІ

*Проаналізовано стан публічного управління сферою культури та головні пріоритети у діяльності органів влади в галузі культури таких розвинених країн світу таких як: США, Великобританія, Німеччина, Франція, Італія, Іспанія. Виокремлено інститути і механізми проведення культурної політики. Проводяться аналогії з соціокультурними процесами в сучасній Україні. Досліджено моделі залучення державних інституцій США в управлінні сфері культури. Досліджено, що менеджмент у сфері культури Великобританії є одним із наймобільніших. Визначено, що досвід Німеччини показує, що в країні не існує такого центрального органу управління сферою соціально-культурного розвитку, як міністерство культури. Визначено Францію як державу, що вважає культуру своїм національним надбанням, та характерним для цієї країни є спонсорство та філантропія та запровадження податкових пільг. Визначено, що в Україні першочерговими проблемами є деідеологізація, демократизація та децентралізація державного регулювання сфери культури. Виокремлено пріоритетні напрямки щодо імплементації в Україні позитивних практик. Визначена доцільність запровадження загальносвітової тенденції до пошуку та залучення альтернативних джерел фінансування (спонсорства (корпоративного, приватного), меценатства, співпраці бізнесу та культури, партнерської участі посередницьких організацій, фондів, асоціацій, культурних індустрій, грантів, коштів від продажу лотерей, податкових відрахувань та інше). Визначено необхідність перевинайдення форматів взаємодії з аудиторією, враховуючи контекст, травматичний досвід, який пережили люди враховуючи військовий стан в країні.*

*Ключові слова: публічне управління, сфера культури, державна культурна політика, зарубіжний досвід управління сферою культури, фінансування сфери культури, заклади культури, країни ЄС, реформування сфери культури.*

**O. O. Krytenko, O. O. Chorych. Global experience of public management in the sphere of culture and its implementation in Ukraine**

*The state of public management of the sphere of culture and the main priorities in the activity of authorities in the field of culture of such developed countries of the world as: USA, Great Britain, Germany, France, Italy, Spain are analyzed. Institutes and mechanisms of cultural policy are singled out. Analogies with socio-cultural processes in modern Ukraine are drawn. Models of the involvement of US state institutions in the management of the cultural sphere have been studied. It has been studied that management in the field of culture in Great Britain is one of the most mobile. It was determined that the experience of Germany shows that the country does not have such a central body for managing the sphere of social and cultural development as the Ministry of Culture. France is defined as a state that considers culture as its national heritage, and sponsorship and philanthropy and the introduction of tax benefits are characteristic of this country. It was determined that the primary problems in Ukraine are de-ideologization, democratization and decentralization of state regulation of the sphere of culture. The priority directions for the implementation of positive practices in Ukraine are highlighted. The expediency of introducing a global trend towards finding and attracting alternative sources of funding (sponsorship (corporate, private), patronage, business and cultural cooperation, partnership participation of intermediary organizations, foundations, associations, cultural industries, grants, funds from the sale of lotteries, tax deductions, etc.). The necessity of reinventing formats of interaction with the audience, taking into account the context, the traumatic experience that people went through, taking into account the military situation in the country, was determined.*

*Key words: public management, sphere of culture, state cultural policy, foreign experience of managing the sphere of culture, funding of the sphere of culture, cultural institutions, EU countries, reforming the sphere of culture.*

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі змін в усіх сферах людського життя, що відбуваються в світі, їх модернізації і трансформації стає нагальним питання вирішення викликів, які вимагає глобалізація суспільства.

Після Другої світової війни в багатьох розвинених країнах світу зрозуміли, що могутність та авторитет держави не обмежується лише економічною і військовою могутністю. Все більшого значення набував розвиток культурної сфери, яка стає складовою міжнародного іміджу та фактором внутрішньої стабільності. Культурні процеси стають необхідною складовою гармонійного загально-цивілізаційного розвитку країни. Україна, після російсько-української війни, не може стати виключенням з цього правила. Необхідність проведення конструктивних реформ у сфері культури зумовила проведення дослідження участі держави в культурних процесах.

© О. О. Критенко, О. О. Чорич, 2023

Аналіз досвіду розвинених країн світу у подоланні криз і формуванні змістовних відповідей на виклики часу актуалізує науково-практичне питання: які форми і принципи західної моделі управління доцільно та можливо адаптувати в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню різних аспектів публічного управління сферою культури відводилося значне місце в працях відомих як українських так і зарубіжних вчених, зокрема таких як: К. Є. Балабуха, О. Беннет, А. Брандт-Грау, М. Дарем, К. Демке, Ф. Діташмайр, Т. Л. Дорош, К. Є. Груздова, Н. Кан, В. Качмарек, С. П. Кучин, А. Лайдон, Д. Лідстоун, С. Ліндсі, Ч. Лендрі, Р. І. Олексенко, О. І. Скопова, Н. С. Фесенко, В. М. Черба та інші. Вивченню зарубіжного досвіду державного регулювання соціально-культурної сфери та розробці рекомендацій щодо його практичного використання у вітчизняній практиці приділяють увагу Г. М. Колісник, Л. Корнат, А. В. Мерзляк, М. А. Місевич, С. С. Огнар'єв, та інші автори.

**Метою статті** є дослідження основних принципів і механізмів публічного управління сферою культури та можливості імплементації вдалих практик в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Наразі в Україні приділяється доволі мало уваги сфері культури, яка, окрім того, що переобтяжена застарілою інфраструктурою, ще й немає достатнього фінансування і тому втрачає спроможність надавати якісні послуги. Не розробленими залишаються механізми залучення приватних інвестицій. Поступовий занепад та неувага до об'єктів культурної спадщини продовжує негативно впливати на здатність суспільства охороняти та передавати традиції. Проведення реформ в Україні ставить на меті розуміння культурної сфери, як важливої складової буття, яка є базисом для якісних змін в економічному, політичному, інформаційному просторі України. Культура країни формує її імідж на міжнародній арені, служить інструментом просування її зовнішньополітичних інтересів і водночас виступає чинником національної консолідації інакше вона не набуде репутації цивілізованої (у повному сенсі цього слова) країни [3]. Пандемія, а наразі й війна, тільки підкреслили слабкості, які існували і до того. Зменшення фінансування з боку держави, розосередженість культурної спільноти, проте комунікація про сучасну українську культуру за кордоном наразі зростає. Увага до України створила нові можливості для сфери культури.

Поодинокі позитивні та обнадійливі явища лише підкреслюють критичний стан в якому вже багато років перебуває українська культура. Така ситуація викликана багатьма чинниками серед яких і відсутність доброї волі, і байдужість українців, їх інертність, небажання самостійного мислення, відданість застарілим концепціям тих осіб, які приймають політичні й адміністративні рішення у цій сфері. Наповнення змістом і смислом культурних процесів є необхідною передумовою для виникнення інноваційних і креативних ідей та практичної реалізації ефективного публічного управління сферою культури. Тому огляд і аналіз ситуації в українській культурі, а також позитивного зарубіжного досвіду є не лише своєчасним, а й необхідним.

Як вважає К. Є. Груздова [1, с. 53], з чим ми цілком погоджуємося, для сучасної України першочерговими проблемами є деідеологізація, демократизація та децентралізація державного регулювання сфери культури, водночас труднощі впровадження міжнародних стандартів якості в діяльність органів державної влади й органів місцевого самоврядування негативно впливають на розв'язання цих проблем.

Аналізуючи політику США в сфері культури нами було з'ясовано наступне. Досвід США свідчить, що культурна політика повинна бути складовою загальної державної політики. Стратегії управління культурною сферою в США ґрунтуються на принципах плюралізму, децентралізації, індивідуальної свободи та моральних традиціях протестантизму. Американське суспільство вважає, що культура має бути вільною і незалежною від держави. Тому при кожному закладі культури існує своя опікунська рада. В залежності від ситуації в суспільстві та світі, протягом всього часу існування США, публічне управління виробляло різні форми державного регулювання. В 90-і роки було запроваджено принципово нові форми реалізації культурної політики: стратегічне планування і звітність [11].

В Україні лише останнім часом прийняті якісні нормативні документи стратегічного планування розвитку гуманітарного простору держави. На разі розробляються ефективні механізми їх реалізації.

В США були створені профільні федеральні ради і агентства. Через них уряд здійснює державну підтримку галузі. Найбільш відомий серед них – Національний фонд мистецтв і гуманітарних наук, який підзвітний президенту США. Показово, що національна політика підтримки гуманітарних наук і мистецтв розуміється досить широко. По суті це політика відтворення та розвитку гуманітарного простору країни в його найбільш ефективних і доцільних формах. Головні цілі Фонду: 1) підвищення професійного рівня американського мистецтва; 2) всьляке розширення доступу до культури тих верств населення, які обмежені в своїх можливостях в силу економічних, географічних, індивідуальних причин; 3) поглиблення знань населення про культуру і мистецтво. Найбільшими структурами для проведення культурної політики в США є: Смітсонівський інститут, Національна галерея, Інститут музейної й бібліотечної справи, теле- і радіомережа Громадського мовлення, Інформаційне агентство USIA. Крім цього уряд через замовлення визначає пріоритети і потрібні країні культурно-мистецькі проекти, наукові дослідження, архітектурні комплекси та ін [11].

В США фінансова допомога з федерального бюджету надається у формі грантів. Підтримуються мистецькі колективи, громадські неприбуткові організації, які здійснюють свою діяльність в суспільно-культурній сфері. Кошти надаються для реалізації конкретних культурно-мистецьких проектів.

Також заслуговує на увагу досвід США у фінансуванні культури і залученні спонсорських коштів. Дослідники вказують на найпотужніший інструмент культурної політики США – податкову систему з численними пільгами для благодійників та неприбуткових організацій [10, 11]. Саме за себе говорить те, що більшість знаменитих культурних установ були створені із залученням приватних інвестицій. Також заслуговує на увагу і практика залучення різних джерел на фінансування культурних установ, що призводить до збільшення ефективності їх діяльності, прозорості у розумінні на що були використанні кошти і залученню максимальної кількості людей до культурного життя.

Експертні ради створюються для кожного напрямку підтримки конкретної галузі: танцю, дизайну, медіа-мистецтва, музейної справи, театру та інших. Ради з 12 чоловік розглядають конкурсні заявки і відбирають ті проекти, які, на їхню думку, варті підтримки. На наступному етапі всі відібрані експертами проекти розглядає Національна рада мистецтв. В усіх номінаціях вона ще раз визначає найкращі і суспільно-актуальні художньо-мистецькі задуми. Потім ті культурно-мистецькі проекти, які пройшли цю процедуру двох етапного експертного обговорення і отримали схвалення, подаються на остаточне затвердження голови Національного фонду [11].

Погоджуємось з думкою Шостака В. який аналізуючи культурну політику США, вказує на суперечності і навіть парадокси у ній. Тут завжди виникали нові ідеї, принципи, інститути, що потім запозичувались в багатьох регіонах світу [10].

В свою чергу Гриценко О. наголошує на ґрунтовній традиційності у соціокультурному розвитку США тому що саме потужні традиції в культурному житті і культурній політиці США, й забезпечили доволі успішний, хоча й не безконфліктний розвиток американської культури і мистецтв. Це, по-перше, традиційна американська етика праці, діловитість, покладання на власні сили, що повною мірою має місце й у культурно-мистецькому середовищі. По-друге, тривалі й потужні традиції філантропії, благодійництва. По-третє, це традиційний «федералізм» американців, недовіра до центрального уряду й регулярні спроби різних суспільних груп обмежити урядове втручання в ту чи іншу сферу суспільного життя [11].

У цьому бачимо схожість з українською ментальністю, як от:

- недовіра до уряду;
- недостатня готовність брати на себе відповідальність і пропонувати реальні альтернативні рішення у формі конкретних соціокультурних проектів;
- працьовитість українців та дотримання християнських принципів.

Підтверджуючи вищеокреслену тезу наведемо приклад. Після початку повномасштабного вторгнення Росії соціальне опитування «Сприйняття реформ українцями у період повномасштабної війни» показало, нажалі, що українці взагалі не розглядають проведення реформи у сфері культури як доречну [7].

Правлячі еліти США розуміють, що саме гуманітарний розвиток породжує креативні рішення і творчі підходи. Саме гуманітарна складова є основою для розвитку інноваційної економіки та морально-ціннісних координат публічної політики [10].

Також звернули увагу на необхідність державного регулювання соціально-культурної сфери стали такі високорозвинені країни як: Великобританія, Німеччина, Франція, Італія, Іспанія та інші. Розглянемо досвід цих країн на рівні державного регулювання в сфері соціально-культурного розвитку.

Післявоєнна відбудова Німеччини не вважала пріоритетом культурне будівництво, проте на початку 60-х років як частина демократизації суспільства (Західна Німеччина) в суспільство входить поняття «Нова культурна політика», яка передбачала доступність мистецтва для всіх членів суспільства. В той час державне фінансування було практично повним. Згодом цілі культурної політики змінилися. Німці мов би «згадали» свої віковічні надбання в сфері культури, тому почали розглядати мистецтво як фактор розвитку промисловості, бізнесу і привабливості країни для туристів та іноземних інвестицій [1].

Слід відмітити, що в Німеччині взагалі не існує такого центрального органу управління цією сферою, як міністерство культури. Фінансування культури децентралізоване. Попри наявність посади Державного міністра у справах культури та ЗМІ, в Конституції країни зафіксовано, що культура – справа німецьких земель, які мають суверенітет у галузі культури. Однак керівництво країни на федеральному рівні дбає про привабливість країни для світу за допомогою органів-посередників. Саме такими є Інститут Гете та Інститут міжнародних культурних зв'язків (IFA). «Гете-інститут» організовує мистецькі заходи, курси німецької мови; діяльність IFA направлена міжнародний культурний діалог. Фінансову діяльність у сфері культури здійснюють не тільки відповідні органи, а й інші міністерства: Федеральне міністерство оборони Німеччини разом із Бундесвером фінансують військові оркестри, навчання майбутніх керівників військових оркестрів у відповідних навчальних закладах, діяльність органів-посередників фінансується Міністерством закордонних справ.

Політика надання субсидій в Німеччині дуже популярна, хоча її критикують за довгостроковість та широке коло адресатів, яким надається підтримка держави. Фінансова та законодавча самостійність міст дозволила їм утримувати велику кількість закладів у сфері освіти та культури, вільно обирати форму цих установ. Невеликі міста мають щонайменше один народний університет, музей, бібліотеку, архів та музичну школу. Муніципальні музеї несамоїтні у правовому відношенні, бо вони підпорядковуються місцевим органам влади.

Основою сприяння розвитку музичної культури є мережа музичних шкіл, оркестрів та концертних закладів, які фінансуються як з місцевого, так і з бюджетів земель та федерацій, інших міністерств, за рахунок спонсорських коштів. Великі міста з давніми традиціями утримують архіви, в яких зберігається й вивчається архівне майно відповідних адміністрацій. У всіх федеральних землях діють архівні закони, які є правовою базою роботи архівів. Охорона історичних пам'яток знаходиться в колі повноважень держави, федеральних земель та муніципалітетів і складається з правових, адміністративних та фінансових заходів щодо догляду та запобігання небезпеки їхнього руйнування. Театри у Німеччині є закладами, які дуже дорого коштують. Тому держава, як правило, частково допомагає субсидіями з федерального бюджету, кошти на вистави йдуть і від благодійних фондів та спонсорів. Хоча бібліотеки знаходяться у введених муніципальних органах влади і їх діяльність трактується як надання населенню послуг у сфері культури, ці заклади також частково фінансуються з федеральних бюджетів[9].

Таким чином, відсутність жорсткого впливу держави на сферу культури, самостійність більшості культурно-мистецьких закладів, підтримка (фінансова, пільгова, податкова) закладів, колективів, інституцій, принцип розподілу фінансових обов'язків, фінансова та законодавча самостійність регіонів – це позитивні кроки у механізмі розвитку культурної політики Швеції та Німеччини, які допоможуть удосконалити механізми державного регулювання цієї галузі в Україні

Франція відноситься до тих країн, які вважають культуру своїм національним надбанням. Державні культурні установи отримують 100% фінансування. Держава не втручається в заробітки великих і знаних установ. Наприклад, музей Лувр в обмін на значну суму в декілька сотень мільйонів погодився надавати для експозиції в Абу-Дабі колекції із своїх сховищ і консультувати місцевих та іноземних менеджерів щодо управління подібними закладами [1]. Велика увага приділяється таким формам взаємовідносин культури і бізнесу як спонсорство та філантропія.

Також цікавим є досвід Франції щодо культурного спонсорства та податкових пільг. Наприклад, для компаній, що брали участь у спонсорстві податкова знижка з податку на прибуток в розмірі 60% від суми пожертви, але не більше 0,5% від доходу компанії; для фізичних осіб: податкова знижка з податку на доходи фізичних осіб в розмірі 66% від пожертви, але не більше 20% від персонального доходу такої особи [5].

Є й таке поняття, як «цільове фінансування» – не так давно влада Франції виділила значні кошти для підтримки національного кінематографа, урізала квоти закордонних фільмів, встановила процент трансляції іноземної музики на радіо і телебаченні. Нинішній рівень французького кіно показує, що політика цільового фінансування у поєднанні з жорсткою позицією влади щодо розвитку національного культурного продукту принесла значні позитивні результати.

Приватний чи державний власник пам'ятки може дозволити компаніям розміщувати рекламу на риштуваннях під час проведення реставрації. Надання такого права є можливим за наступних умов: прибуток від розміщення реклами має повністю йти на проведення реставраційних робіт; рекламна площа не має перевищувати 50% від загальної площі риштувань; термін розміщення реклами не може перевищувати термін проведення реставраційних робіт [2].

В Італії працює механізм спонсорства соціально-культурної сфери. Новий кодекс законів про державні роботи спрощує процедури спонсорства на користь культурної спадщини. Нові процедури стануть можливими завдяки прозорому розміщенню звітів на веб-сайтах. Держава запровадила такі норми, що усі Ріелтерські компанії можуть отримувати дозволи на будівництво за умови, що вони внесуть фінансовий внесок у надання культурних послуг, запланувавши інтеграцію культурної інфраструктури та послуг. Відсоток інфраструктурних інвестицій громадські роботи може наповнювати фонд, покликаний підтримувати культурні заходи на місцевому рівні [8]. Тут виділяється 2% вартості загальних громадських робіт з післявоєнної реконструкції на прикрашання нових споруд творами мистецтва, що показало себе як єфективний інструмент просування культури та мистецтва, а також дало можливості працевлаштування митцям. Митці обираються на підставі відкритої процедури відбору.

Досвід Іспанії полягає у наповненні фондів, які створені та наповнені від 1,5% культурного податку управляються спільно Міністерством інфраструктури та Міністерством культури. Існують також Національні плани щодо спадщини, що мають на меті встановити пріоритети та критерії втручання (наприклад, культурні ландшафти або індустріальна спадщина) [5]. Тому, наповнення таких фондів від 1,5% податку став надзвичайно важливим для розроблення стратегічних планів збереження та реставрації соборів, замків, театрів та музеїв по усій країні, адже існує вимога інвестувати у містя, розміщені поблизу громадської інфраструктури.

Зарубіжні дослідники виокремили декілька основних векторів участі держави в управлінні культурною політикою:

- 1) збереження культурної спадщини (музейні колекції, історичні будівлі, живопис, фольклор тощо);
- 2) розповсюдження мистецького продукту (фінансування гастролей, виступів на фестивалях, вистав; субсидування вартості квитків, видавничої та медіа діяльності);
- 3) творчість (роботу митців, іншого персоналу, який бере участь у творчому виробництві);
- 4) підготовка менеджерів для галузі культури;
- 5) мистецька освіта [1].

Менеджмент у сфері культури Великобританії вважається одним із наймобільніших. Він спирається на постійний безперервний моніторинг і аналіз результатів діяльності культурних інституцій. Результати подаються в Кабінет Міністрів, який і формує фінансову політику в культурі. Важко сказати, якій моделі фінансування надається перевага: застосовується «метод протягнутої руки», «зустрічного фінансування» та інші. М. Тетчер у 1979 р., на піку фінансового дефіциту, «запропонувала» суттєві зміни в політиці, пов'язані зі скороченням державних витрат на культуру:

- розвиток менеджерів нової формації, розширення їх компетенції;
- розвивати діяльність, спрямовану на отримання власних прибутків закладів культури;
- залучення ресурсів приватного сектору [1].

Отже, англійці є прибічниками спонсорського характеру фінансування культури. В той час, як в США переважає меценатство. Там же досить поширене поняття «філантропія», за якої кошти передаються без очікування віддачі.

В більшості країн ЄС підтримується регулятивна модель культурної політики: центральні органи влади фінансують як регіональні, так і муніципальні програми. Проте не більше, ніж 50 % від загальної вартості цієї програми. Решту коштів повинна забезпечити місцева влада, фонди, корпорації, спонсори або меценати. Виробилася навіть доволі цікава схема: місцева влада має право започаткувати культурний проєкт, а держава долучається до фінансування. Але ні в якому разі не підміняє її. Також існує метод «зустрічного» фінансування: держава може виділити чималі на проєкт, проте його організатори в майбутньому мають сприяти фінансуванню іншого задуму. Успішно функціонує в країнах Західної Європи й метод «оцінка рівного» – оцінку майбутньому продукту композитора дають тільки композитори, відповідно й художники оцінюють працю свого колеги-художника [6].

Дослідники вважають, що фінансово-економічна криза початку 2000-х років майже не торкнулася витрат на фінансування культури. При тому частка держави знизилася. Причин відносної стабільності полягає в тому, що більшість країн ЄС створюють умови для багатоканальних грошових надходжень. Отже субституція осередків фінансування тільки допомагає модернізації розвитку культури.

Законодавчий механізм регулювання сфери культури ЄС у кожній країні має свої відмінні риси. Це можна пояснити багатьма факторами: і відмінностями у традиціях, і відмінностями у стані розвитку суспільних відносин, та й взагалі відмінностями у загальному стані законодавства.

Системний аналіз європейських підходів до державної підтримки культури показав, що фінансування у цій сфері здійснюється в різний спосіб: у формі прямого фінансування; за допомогою загальних і цільових трансфертів у субнаціональні бюджети; на основі спільної участі органів влади різного рівня у фінансуванні; через незалежні посередницькі структури; з використанням механізмів партнерства на основі змішаного державно-приватного фінансування.

У міжнародній практиці розділяють чотири моделі державного управління сферою культури виокремлені Г. Шартраном та К. Маккахі [5], а саме:

1. «Помічник». За цією моделлю держава підтримує сферу культури у вигляді субсидій, що стимулюють приватні вкладення в цю сферу. Така політика притаманна США.

2. «Архітектор». Тут вже відповідне міністерство або інший відповідальний орган державної влади здійснює фінансування сфери культури, а культурна політика, в свою чергу, стає невід'ємною складовою загальної державної політики. Країни Західної Європи застосовують політику «архітектора», як-от, наприклад: Франція.

3. «Інженер». Тут держава виступає власником матеріальної бази сфери культури, а головною метою культурної діяльності виступає освіта. Така модель притаманна країнам Східної Європи.

4. «Меценат». Така модель відзначається функціонуванням рад мистецтв, які мають право на отримання спеціальних державних фондів та головні функції розподіл цих фондів між галузями культури й мистецтв та слідування за невтручанням державних інституцій у діяльність тих закладів, які отримали таку фінансову допомогу. Така модель характерна для політики англосаксонських країн.

Щодо механізму державного фінансування сфери культури, в європейських країнах він доволі розвинений та реалізується через впровадження спеціальних податків. Наприклад, податок на прибуток телеканалів спрямовується на підтримку індустрії кіно, а податок від концертної або театральної діяльності - на підтримку театального мистецтва. Також доходи від проведення лотерей та азартних ігор залучаються як додаткові джерела фінансування.

Останнім часом українська політична еліта, яка досить байдуже ставилася до розвитку культурних цінностей протягом всього часу незалежності країни, взяла підхід США за приклад для наслідування. Підтвердженням тому є те, що незважаючи на песимістичні настрої українців щодо культурного розвитку наразі, заступниця міністра культури та інформаційної політики України Галина Григоренко під час доповіді на конференції «Рік реформ під час війни» зазначила: «Ми впевнені, і я думаю всі під час цієї повномасштабної війни відчули, що культура – це справді другий фронт. Більше того, хочу сказати, що культура була нашим першим фронтом останні 300 років. Власне, наш північний сусід веде дуже агресивну політику саме на культурній ниві. Зараз Міністерство культури й уся культурна спільнота постали перед величезними викликами, як і всі українці, і в першу чергу це неможливість продовжувати свою мистецьку та культурну діяльність на початку війни. Втім, поступово культурна діяльність відновилася. Адже з одного боку фізична загроза унеможлиблює творчість. Але з іншого – всі ці плакати, зображення, меми – це теж творчість, це те, що надихає, дає сили і розуміння того, за що ми воюємо [4].»

У 2006 році відомий бізнесмен та філантроп Віктор Пінчук вирішив утворити незалежну приватну міжнародну благодійну організацію в Україні, «Фонд Віктора Пінчука». У 2016 році був утворений Благодійний фонд «Об'єднання світових культур», який реалізує програми у сфері культури, мистецтва, освіти, науки, духовного та фізичного розвитку особистостей, а також сприяє розвитку філантропії. Через рік, у 2017, було утворено Український культурний фонд. Це державна установа, головна мета діяльності якої полягає у сприянні розвитку національної культури та мистецтва в державі, забезпеченні сприятливих умов для розвитку інтелектуального та духовного потенціалу особистості і суспільства, широкого доступу громадян до національного культурного надбання, підтримки культурного розмаїття та інтеграції української культури у світовий культурний простір. Підтримка проектів Українським культурним фондом здійснюється на конкурсних засадах.

Після повномасштабного вторгнення Росії на територію України розпочав діяльність Український Мистецький Фонд Екстреної допомоги фінансове та операційне адміністрування якого здійснює громадська організація «Музей сучасного мистецтва». Головна мета їх діяльності полягає у забезпеченні безперервності та розвитку українського культурного процесу в умовах війни шляхом надання одноразової фінансової допомоги та стипендії на час до 3-х місяців культурним діячам та працівникам сфери культури.

Останнім часом прагнення України до європейських цінностей та інтеграції до світової спільноти у контексті державного управління сферою культури стимулювало проведення реформ: пам'яткоохоронного законодавства, створення стимулів для кіновиробництва, запровадження контрактної системи в театрах і закладах культури, фінансування культурно-мистецьких закладів.

Враховуючи прагнення України до світової спільноти доцільно запроваджувати загальносвітову тенденцію до пошуку та залучення альтернативних джерел фінансування (спонсорства (корпоративного, приватного), меценатства, співпраці бізнесу та культури, партнерської участі посередницьких організацій, фондів, асоціацій, культурних індустрій, грантів, коштів від продажу лотерей, податкових відрахувань та інше).

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Імплементация в Україні досвіду публічного управління сферою культури розвинених країн світу, налагодження та зміцнення культурних, комунікаційних зв'язків з міжнародними інституціями мають бути стратегічно важливими завданнями та головною умовою подальшої інтеграції до Європейського Союзу. А питання відродження національної ідентичності, збереження культурного надбання та забезпечення міжкультурного діалогу мають набути першочергового значення в цивілізаційному розвитку, який обрано Україною. Розвиток сфери культури та належне публічне управління заохочують різні соціальні групи до ефективної взаємодії. Більш того, завдяки цьому виникають стимули для подальшого соціального, економічного та політичного розвитку держави.

Аналіз світового досвіду публічного управління сферою культури надав змоги виокремити головні напрямки щодо його імплементції в Україні. По-перше потрібно провести реформи культурної сфери, метою яких буде: виділення головних пріоритетів культурної політики враховуючі процес децентралізації. Ці реформи мають бути спрямовані на переорієнтацію культурних центрів на тих учасників, які здатні надавати необхідні культурні послуги; заохочення приватно-державного партнерства та залучення інвестиційних проектів у сферу культурного розвитку. По-друге, здійснення Міністерством культури та інформаційної політики України координуючої, моніторингової та контролюючої функції на місцевому та національному рівні. прийняття пакету реформ.

Наразі перед Україною постало питання про перевинайдення форматів взаємодії з аудиторією, враховуючи контекст, травматичний досвід, який пережили люди, та інше. Враховуючи той факт наскільки етично зараз проводити розважальні події, в країні де йде війна і щодня гинуть люди, або взагалі, наскільки доречно зараз проводити події в тому форматі, в якому вони відбувалися раніше. Разом із тим культурні події носять і підтримуючий характер для українців. Баланс між цими двома факторами потрібно враховувати і в комунікації про культурні події з аудиторією. Все більше культурних подій та проектів мають на меті також і допомогу окремим батальйонам чи конкретним військовим, на що збирають кошти своєю діяльністю. Культура зараз потрібна, тому що вона допомагає підтримати не тільки загальний стан людей, наповнює простір новими сенсами, а ще підтримує економіку, бо фахівці платять податки.

Культура України – це засіб через який можна донести до інших країн «хто така Україна». Тому вважаємо за доцільне підтримувати її розвиток та робити все можливе для збереження культурної спадщини. Стратегічною метою дій публічної влади та громадянського суспільства є надання можливостей для участі людини в культурному житті, заохочення творчих здібностей громадян.

### Список використаних джерел:

1. Груздова К. Є. Про практику впровадження міжнародного досвіду в державне регулювання сфери культури в Україні на початку XXI століття. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2009. № 1. С. 52–54. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1\\_2009/12.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2009/12.pdf).
2. Колісник Г. М. Зарубіжний досвід державного регулювання соціально-культурної сфери та його адаптація в Україні. *Регіональна економіка*. 2018. Випуск 1 (129). С. 144 – 147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepsru\\_2018\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepsru_2018_1_27).

3. Культура. Реанімаційний пакет реформ. URL: <https://rpr.org.ua/about-us/>.
4. Грогоренко Г. Культурний фронт під час війни. *Рік реформ під час війни* : матеріали конференції. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=K0wBuGZtb4g&t=8669s>.
5. Мерзляк А. В., Огнар'єв Є. С. Державне управління сферою культури: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2017. Вип. 1 (17). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2017\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2017_1_4)
6. Місевич М. А., Дідковська Т. В. Європейський досвід управління в сфері культури. *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 56–63. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/5\\_2020/10.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/5_2020/10.pdf)
7. Опитування «Сприйняття реформ українцями у період повномасштабної війни». Команда «Воє Україна». *Суспільство*. URL: <https://voxukraine.org/opytuvannya-spryjnyattya-reform-ukrayintsyamy-u-period-povnomasshtabnoyi-vijny/>.
8. Фесенко Н. С. Загальні принципи адміністрування сферою культури в країнах-членах Європейського Союзу та США. *Теорія та практика державного управління*. 2015 Вип. 1 (48). С. 224-230. URL: [https://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/NADU/TPDU/TPDU-48-2015.pdf#page=224](https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/NADU/TPDU/TPDU-48-2015.pdf#page=224).
9. Фесенко Н. С. Політика держави у сфері культури: імплементація закордонного досвіду на українські терени. *Державне будівництво*. 2008. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2008\\_2\\_67](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_67).
10. Шостак В. Стратегії управління культурною сферою в США: традиції, досвід і перспективи для України. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. С. 38–41.
11. Шостак В. М. Участь держави в культурних процесах: досвід США і України. *Культурологія*. 2018. № 1. С. 44–48.

#### References:

1. Hruzdova K. Ye. (2009), “*Pro praktyku vprovadzhenia mizhnarodnoho dosvidu v derzhavne rehuliuвання sfery kultury v Ukraini na pochatku XXI stolittia*” [“About the practice of introducing international experience into state regulation of the sphere of culture in Ukraine at the beginning of the 21st century”], journal *Derzhava ta rehiony. Seriya: Derzhavne upravlinnia*. [State and regions. Series: Public administration], vol. 1, pp. 52–54 [Ukraine]. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1\\_2009/12.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2009/12.pdf).
2. Kolisnyk H. M. (2018), “*Zarubizhnyi dosvid derzhavnoho rehuliuвання sotsialno-kulturnoi sfery ta yoho adaptatsiia v Ukraini*” [“Foreign experience of state regulation of the social and cultural sphere and its adaptation in Ukraine”], journal *Rehionalna ekonomika* [Regional economy], vol. 1 (129), pp. 144–147 [Ukraine]. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2018\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2018_1_27).
3. Culture. Reanimation package of reforms (2019), *Kultura. Reanimatsiyni paket reform*. URL: <https://rpr.org.ua/about-us/>.
4. Hryhorenko H. “*Kulturnyi front pid chas viiny*” [“Cultural front during the war”] materials of the conference *Rik reform pid chas viiny* [Year of reforms during the war]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=K0wBuGZtb4g&t=8669s>.
5. Merzliak A. V., Ohnarov Ye. S. (2017), “*Derzhavne upravlinnia sferoiu kultury: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid*” [“State management of the sphere of culture: domestic and foreign experience”], journal *Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka* [Public administration: theory and practice], vol. 1 (17), [Ukraine]. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2017\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2017_1_4)
6. Misevych M. A., Didkovska T. V. (2020), “*Yevropeiskyi dosvid upravlinnia v sferi kultury*” [“European management experience in the field of culture”], journal *Ahrosvit* [Ahrosvit], vol. 5. pp. 56 – 63, [Ukraine]. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/5\\_2020/10.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/5_2020/10.pdf)
7. Опитування “*Spryniatia reform ukraintsiamy u period povnomasshtabnoi viiny*” [Ukrainians’ perception of reforms in the period of full-scale war]. URL: <https://voxukraine.org/opytuvannya-spryjnyattya-reform-ukrayintsyamy-u-period-povnomasshtabnoyi-vijny/>.
8. Fesenko N. S. (2015), “*Zahalni pryntsyipy administruvannia sferoiu kultury v krainakh-chlenakh Yevropeiskoho Soiuzu ta SShA*” [“General principles of cultural administration in the member states of the European Union and the USA”], journal *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia* [Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia], vol. 1 (48). pp. 224 – 230, [Ukraine]. URL: [https://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/NADU/TPDU/TPDU-48-2015.pdf#page=224](https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/NADU/TPDU/TPDU-48-2015.pdf#page=224).
9. Fesenko N. S. (2008), “*Polityka derzhavy u sferi kultury: implementatsiia zakordonnoho dosvidu na ukrainski tereny*” [“State policy in the sphere of culture: implementation of foreign experience on Ukrainian territory”], journal *Derzhavne budivnytstvo* [State construction], vol. 2, [Ukraine]. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2008\\_2\\_67](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_67).
10. Shostak V. (2017), “*Stratehii upravlinnia kulturnoiu sferoiu v SShA: tradytsii, dosvid i perspektivy dlia Ukrainy*” [“Strategies of managing the cultural sphere in the USA: traditions, experience and prospects for Ukraine”], journal *Naukovyi visnyk Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky* [Scientific Bulletin of Lesya Ukrainka Eastern European National University], pp. 38 – 41, [Ukraine]
11. Shostak V. M. (2018), “*Uchast derzhavy v kulturnykh protsesakh: dosvid SShA i Ukrainy*” [“State participation in cultural processes: the experience of the USA and Ukraine”], journal *Kulturolohiia* [Kulturologiya], vol. 1. pp. 44–48, [Ukraine]



**Т. А. Крушельницька**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Дніпровського державного аграрно-економічного університету

**М. Ф. Івашов**, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради

## СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА НАЦІОНАЛЬНІ СУПЕРЕЧНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРИКЛАДІ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

*У цій статті авторка узагальнює ключові тенденції формування державної соціально-економічної політики і суперечності її реалізації в Україні на прикладі пенсійного забезпечення в умовах воєнного стану.*

*Визначено, що державна соціально-економічна політика – це діяльність публічних інститутів щодо реалізації ідеологічних стандартів суспільства щодо гарантії з боку держави дотримання демократії, природних прав індивідумів, що забезпечують життєдіяльність і їх розвиток як соціальної особистості і забезпечують і розвиток суспільства в цілому.*

*З'ясовано, що ключовою тенденцією державної соціальної політики в країнах розвиненої демократії у другій половині ХХ ст. стало входження її в практику публічного управління як постійної і обов'язкової складової. При цьому зберігається розмаїтість підходів до формування державної політики у соціальній сфері в різних країнах, яка зумовлена кількістю і масштабом соціальних програм та їх економічним забезпеченням, поступово та набула типологічних ознак для різних груп країн.*

*Початкові періоди формування системи державного соціального захисту в Україні визначались такими суперечностями:*

*– між легітимізацією (відбувся перехід в статус державної соціально-економічної політики, що є позитивним моментом її відповіді до світовим тенденціям) і нагромадженням (супроводжувались нароцненням різноманітних інститутів). Різноманіття інститутів, призводило до дублювання функцій, й одночасно, це не позбавляло від функціональних прогалів, що потребувало утворення нових органів чи підрозділів і, відповідно, до додаткових видатків, ускладнювало процес адміністрування соціальних послуг;*

*– між публічно оголошеним прагненням політиків щодо належного і рівного соціального захисту громадян й реальними економічними можливостями держави щодо прийнятих законодавчих норм.*

*На прикладі реформи пенсійного забезпечення в Україні 2015 р, результати і наслідки якої сьогодні, в умовах війни є особливо відчутними, виявлено суперечність щодо застосування підходів рівності й демократичності при призначенні пенсій різним категоріям громадян. Так, з одного боку у результаті пенсійної реформи відбулось зменшення рівня пенсійної ставки майже на 40% для пересічних українців, а з іншого – збереглися привілеї для окремих категорій громадян, зокрема, державних службовців*

*Ключові слова: публічне управління, війна, соціально-економічна політика, соціальна держава, пенсійне забезпечення, соціальна справедливість, демократія.*

**T. A. Krushelnytska, M. F. Ivashov. Global trends and national controversies of state socio-economic policy on the example of pension security**

*In this article, the author summarizes the key trends in the formation of state social and economic policy and the contradictions in its implementation in Ukraine using the example of pension provision under martial law.*

*It was determined that the state socio-economic policy is the activity of public institutions regarding the implementation of ideological standards of society regarding the state's guarantee of observance of democracy, the natural rights of individuals, which ensure life and their development as a social personality and ensure the development of society as a whole.*

*It was found that the key trend of state social policy in developed democracies in the second half of the 20th century. was its entry into the practice of public administration as a permanent and mandatory component. At the same time, there is a diversity of approaches to the formation of state policy in the social sphere in different countries, which is determined by the number and scale of social programs and their economic support, and gradually acquired typological features for different groups of countries.*

*The initial periods of the formation of the state social protection system in Ukraine were determined by the following contradictions:*

- between legitimization (there was a transition to the status of state socio-economic policy, which is a positive moment and corresponds to world trends) and accumulation (accompanied by the growth of various institutions). The variety of institutions that implemented social and economic policy led to the duplication of each other's functions, and at the same time, it did not relieve the administration of the policy from functional gaps, which required the formation of new bodies or divisions and, accordingly, to additional expenses, complicated the process of administering social services;

- between the publicly declared aspiration of politicians for proper and equal social protection of citizens and the real economic capabilities of the state in relation to the adopted legislative norms.

On the example of the pension reform in Ukraine in 2015, the results and consequences of which are particularly noticeable today, in the conditions of war, a contradiction was revealed regarding the application of the approaches of equality and democracy in assigning pensions to different categories of citizens. Thus, on the one hand, as a result of the pension reform, the level of the pension rate for ordinary Ukrainians decreased by almost 40%, and on the other hand, privileges were preserved for certain categories of citizens, in particular, civil servants

Key words: public administration, war, socio-economic policy, welfare state, pension provision, social justice, democracy.

**Постановка проблеми.** Еволюція суспільства і держави упродовж декількох сторіч була спрямована на формування ролі держави щодо забезпечення прав і свобод людини. Тож саме гарантія прав і свобод, рівності і справедливості визначають сьогодні зміст діяльності держави в цілому та соціально-економічної політики зокрема. Сучасне потужне посилення глобалізації, подальше збільшення чисельності населення та зростання його споживання й надалі висувають нові вимоги до публічного управління й викликають необхідність перегляду підходів до забезпечення суспільних благ для кожного. Таким чином, ми спостерігаємо нову хвилю трансформації державної соціально-економічної політики у більшості провідних країн світу у напрямі подальшого збільшення державних витрат на освіту, охорону здоров'я, пенсійне забезпечення, інші соціальні програми, що можливе через впровадження заходів перерозподілу доходів, на користь соціально незахищених осіб.

Загальносвітові тенденції підштовхнули розвиток соціальної держави в Україні з визнанням з боку держави соціальних прав громадян і взяттям державою на себе соціальних зобов'язань. Це визначило потребу переходу інститутів публічного управління до якісно нового розуміння змісту державної соціально-економічної політики. Проте, в умовах воєнного стану, руйнівної війни й очікуваного подальшого періоду ревіталізації країни формування і реалізація соціально-економічної політики відповідно до світових тенденцій є складним, а в деяких елементах, навіть, неможливим процесом. Узагальнення ключових тенденцій державної соціально-економічної політики і виявлення суперечностей її реалізації в Україні на прикладі пенсійного забезпечення зумовлюють актуальність цієї публікації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Усвідомлення змісту категорії «соціальної держави» вперше здійснено в роботах Г. Геллера й Лоренцо фон Штейна, а серед українських учених це питання досліджували О. Дегтяр, Л. Кочеткова, В. Куценко, В. Маліков та ін. Питанням державної соціально-економічної політики присвячені праці О. Вороніна, Б. Гаєвського, А. Крупника, О. Матвєєвої, О. Радченка, І. Савченка, Яременка та ін. У них розглянуті питання сутності, ролі та розвитку соціальної держави, соціальної відповідальності, філософії становлення держави загального добробуту, особливостей суспільних відносин щодо надання соціальних послуг.

Сьогодні увага науковців все більше зосереджується на проблемах соціальної справедливості, рівності, соціального захисту та соціальних послуг. Ці питання розкривають А. Андрющенко, Л. Івашова, К. Лопушняк, О. Макарова, та ін. Маємо згадати роботи У. Волинця, О. Герасименка, В.А. Євтушенка, О. Хмелєвської та ін. які, розглядаючи ці категорії, підводять до розуміння змісту соціально-економічної політики, механізмів її реалізації на тлі посилення глобалізації й економічної кризи. Вже опубліковані розробки з різних соціально-економічних питань в період воєнного стану (О. Гуржій, О. Лутак, та ін.).

На відміну від цих досліджень, ми піднімаємо питання щодо узагальнення наявних ключових тенденцій державної соціально-економічної політики в провідних країнах світу, які вже вплинули на її формування в Україні, та виявлення суперечностей з реалізації соціально-економічної політики в Україні (на прикладі пенсійного забезпечення), які загострились в умовах війни.

**Мета статті:** узагальнити тенденції та виявити суперечності державної соціально-економічної політики України на прикладі пенсійного забезпечення.

**Виклад основного матеріалу.** Зміст державної соціально-економічної політики у широкому розумінні зводиться до поняття «соціальної держави» як її складової. Концептуальний зміст соціальної держави було введено у науковий обіг ще у 1850 р. Лоренцо фон Штейном. Філософ стверджував, що держава, прагнучи свого «вищого розвитку має сприяти добробуту, рівності, інтелігентності громадян», адже розвиток громадян – то є розвиток держави. І вже тоді автор пов'язував роль соціальної держави із виконанням нею таких завдань, як «підтримка рівності у правах усіх суспільних класів та окремих особистостей, сприяння економічному та суспільному прогресу усіх громадян» [1, с. 228]. Більшого поширення в науковому обігу поняття «соціальна держава», («соціальна правова держава») набула з дослідженнями німецького державознавця Г. Геллера, (1929 р.) трактуючи її як «центральну ідею акцептування прав громадянина на соціальні гарантії з боку держави» [2].

Таким чином поняття «соціальна держава» вперше було застосовано в німецькій науковій літературі, досвід Німеччини був перейнятий також іншими країнами світу, зрештою активізувався теоретичний дискус, щодо сутності, типології і практики соціальної держави, поступово теорія соціальної держави надає розвитку концепції держави загального добробуту (благоденства), а практична реалізація теорії зміщується у напрямі формування державної соціально-економічної політики, яка вміщує не лише соціальну допомогу громадянам, які цього потребують, але включає в себе й низку інших програм соціального спрямування (освіта, охорона здоров'я, пенсійне забезпечення, соціальні послуги тощо), а це потребує все більше і більше ресурсів. Таким чином, соціально-економічна політика стає ключовим елементом державної політики й закріплюється в нормативних документах.

Упродовж кінця XIX – початку XX ст., державні видатки окремих країн Європи спрямовувались не лише на виконання традиційних державних функцій, а й на соціальний захист населення: медичне страхування або надання безоплатної медичної допомоги страхування робітників від нещасних випадків на виробництві; встановлення пенсій у зв'язку зі старістю, допомоги у зв'язку з безробіттям тощо. Саме на цей період припадає запровадження переважної більшості програм соціального характеру у країнах Європи (табл. 1, [3]).

Таблиця 1

**Запровадження соціальних програм у законодавстві різних держав**

Країна	Страхування від нещасних випадків на виробництві	Допомога при захворюваннях	Пенсійне забезпечення	Страхування на випадок безробіття	Допомога сім'ям	Медичне страхування або надання безоплатної медичної допомоги
Німеччина	1884	1883	1889	1927	1954	1880
Велика Британія	1906	1911	1908	1911	1945	1948
Швеція	1901	1910	1913	1934	1947	1962
Франція	1946	1930	1910	1967	1932	1945
Італія	1898	1943	1919	1919	1936	1945
США	1930	–	1935	1935	–	–
Канада	1930	–	1927	1940	1944	1972

*Джерело: складено автором за матеріалами [3]*

У першій третині XX ст. в країнах Європи у відповідь на потребу виходу з економічної кризи після Першої світової війни, під тиском гасел комуністів, закликів профспілкових організацій й інших громадських течій, розпочався складний, але потужний процес формування інститутів, які мали забезпечувати соціальну спрямованість економічного розвитку країн. Дедалі в західній теоретичній традиції була закладена концепція суспільного блага, логіка якої ґрунтувалась на філософії добробуту, рівності, економічної безпеки тощо. Так, після Другої світової війни концепція соціальної держави була закріплена в конституціях низки країн Західної Європи (ФРН, Іспанія та ін.) [4].

В різних країнах з часом змінився склад категорій громадян, які одержують допомогу від держави чи від муніципалітетів. Якщо до цього часу головними одержувачами соціальних виплат були наймані, власне, вони й на сьогодні отримують високу частку допомоги, з другої половини XX ст. з'являються інші категорії ненайманих осіб «ремісники, фермери, комерсанти, представники вільних професій, дрібні підприємці тощо», а пізніше – особи з низьким рівнем доходу, молодь, в тому числі студенти, мігранти тощо.

На тлі того, що у 50-х – на початку 70-х рр. соціальним захистом і соціальним забезпеченням в країнах Європи було охоплено все збільшення громадян, можемо зазначити, що ключовою тенденцією державної соціальної політики в другій половині XX ст. стало входження її в практику публічного управління як постійної і обов'язкової складової. Отже, соціальна політика держави – це певна орієнтація інститутів державної влади і органів місцевого самоврядування, а також «сукупність ідеологічних уявлень суспільства і держави про цілі соціального розвитку та діяльність щодо досягнення соціальних показників, які відповідають цим цілям» [5]. Відповідно, державна соціально-економічна політика – це діяльність публічних інститутів щодо реалізації ідеологічних стандартів суспільства щодо гарантії з боку держави дотримання демократії, природних прав індивідуумів, що забезпечують життєдіяльність і їх розвиток як соціальної особистості та забезпечують розвиток суспільства в цілому.

Соціальну й економічну складові державної політики в соціальній сфері необхідно розглядати у взаємодії, так як перша, соціальна, формує ідеологію політики, друга, економічна, – її практичну реалізацію. Видатки соціальної спрямованості, запроваджені у різні періоди, змінили роль державного управління щодо соціально-економічного розвитку, надавали діям урядів ознак більшої справедливості, поступово формували стійку тенденцію до необхідності такої державної економічної політики яка б дозволяла запроваджувати нові соціальні стандарти соціальної політики. Це приводило до того, що в більшості розвинених країн світу посилювалось податкове навантаження на бізнес і на громадян, зростає частка податків на соціальне страхування. Це пояснюється тим, що збільшені

потреби у соціального захисту громадян, потребували все більших видатків бюджетів, уряди країн доволі різноманітно підходили до вирішення питань наповнення бюджетів соціальних фондів та кола соціальних програм.

Розмаїтість підходів до формування державної соціально-економічної політики в різних країнах, як однієї з функцій публічного управління, зумовлена кількістю і масштабом соціальних програм та їх економічним забезпеченням, поступово набула типологічних ознак для різних груп країн. Так в країнах «стійкої демократії» склались моделі економічного розвитку за соціально орієнтованістю, вони доволі часто згадуються в наукових працях (наприклад, тут [6]), та вирізняються прямим зв'язком рівня вилучення ВВП країни у вигляді податків і ступенем соціальної орієнтованості її державної політики.

У межах цих моделей, ми сприймаємо теорію соціальної держави як цільову програму уряду щодо низки складових, кожна з яких формує окрему ланку державної соціально-економічної політики:

- держава соціального захисту, базується на «принципах індивідуалізму... й забезпечує рівність соціально-економічних можливостей» кожному громадянину;
- держава соціально-економічної безпеки, забезпечує, за «можливості, зайнятість і отримання громадянами доходів не нижче прожиткового мінімуму»;
- держава загального добробуту, «базується на принципах соціальної рівності, солідарності, корпоративізму і витісняє звичайні програми соціальної допомоги діяльністю численних постійних державних і громадських соціальних служб» [7, с. 27].

З відновленням незалежності в Україні, в унісон світовим тенденціям, відбувся поворот до розбудови соціальної політики нового зразку, створювались і розбудовувались інститути публічного управління в соціальній сфері, формувалось правове забезпечення і алгоритми надання соціальних послуг. У Проєкті Концепції соціальної держави України зазначено, що «соціальна держава – це високорозвинена, правова, демократична держава, яка визначає людину найвищою соціальною цінністю, забезпечує її права та свободи, гідні умови існування, безпеку і добробут, вільний розвиток та волевиявлення, самореалізацію творчого (трудового) потенціалу шляхом політичної та ідеологічної багатоманітності, соціальної спрямованості економіки, проведення активної соціальної політики на принципах громадянського суспільства, соціальної справедливості, рівності, солідарності та відповідальності» [8].

Новий підхід до формування і реалізації соціально-економічної політики відзначався створенням значної кількості національних інститутів у сфері соціального захисту, навіть попри специфічні економічні, політичні, соціальні умови важких 90-х років. Новоутворені інститути мали окремі відмінності від аналогів радянської доби щодо їх організації, основоположних принципів, змісту програм, ефектів їх реалізації, якості соціальних послуг, джерел фінансування тощо. Після відновлення незалежності у 1991 р. Україна починає формувати національну законодавчу базу соціального захисту громадян. Тож, Україна поступово, хоч і повільно, наближалась до розуміння соціальної держави й вибудовувала роботу інститутів публічної влади в напрямі її формування.

З прийняттям Конституції України (1996 р.) [9] були розроблені і впроваджені програми житлових субсидій (1996), допомоги малозабезпеченим сім'ям (2000) тощо. Також було прийнято Закони України «Про прожитковий мінімум» (перший і основний державний соціальний стандарт) (1999 р.) та «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» (5.10.2000 р.), який і сьогодні чинний і визначає правові засади формування та застосування державних соціальних стандартів і нормативів з метою забезпечення соціального захисту громадян України. Подальше становлення системи соціального захисту закріплювалось прийняттям відповідних законів, але найбільш видатним моментом цього періоду стало те, що бюджет системи соціального страхування був включений до складу Державного бюджету. У зв'язку з цим соціальне страхування стало частиною загального соціального захисту та інструментом розподілу коштів Державного бюджету.

Початкові періоди формування системи державного соціального захисту в Україні визначались суперечністю між легітимізацією (відбувся перехід в статус державної соціально-економічної політики, що є позитивним моментом й відповідає світовим тенденціям) і нагромадженням (супроводжувались нарощенням різноманітних інститутів). Вони «спеціалізувались» на окремих питаннях соціального забезпечення, часто дублювали функції одна одної, й одночасно, мали функціональні прогалини, що потребувало утворення нових органів чи підрозділів, а це потребувало додаткових видатків, підвищувало вартість і складність адміністрування соціальних послуг і, зрештою, приводило до виникнення і збільшення дефіциту бюджету.

Маємо зазначити, що на тлі дефіциту бюджету, щоб створити передумови захисту населення від бідності, Верховна Рада ухвалює низку законів, але вони, як правило не враховали повною мірою економічний стан в країні, тому, попри оптимістичні прогнози, забезпечення їх виконання в умовах економічної кризи 90-х років було проблематичним. Також давався взнаки інституційний спадок радянської доби, який проявлявся у збереженні привілеїв для окремих категорій службовців під гаслом, наприклад, «забезпечення незалежності судів», що насправді було відходом від рівності й демократичності.

Вже з перших кроків (1992–1994) практика реалізації державної соціально економічної політики в Україні набула низки суперечностей, які згодом лише посилювались. Так, одночасно з прийняттям ключових нормативних

документів і побудовою інститутів соціальної сфери «нового зразка», було встановлено низку соціальних пільг службовцям окремих сфер за професійною ознакою: державним службовцям, судьям, прокурорам, народним депутатам тощо. Ці пільги, які автор вважає проявом корупції за ознакою дотичності пільгових категорій осіб до прийняття рішень про надання цих пільг. Окрім цього пільги посадовим особам обурювали суспільство як факт, що порушує справедливість, це посилювало недовіру до влади й до інститутів публічного управління.

Негативний вплив суперечностей соціально-економічної політики посилюється з початком російсько-української війни (названої тоді антитерористична операція) 2014 р., яка розділила український часопис на «до початку війни і все, що сталося потім» [10]. Тоді вперше в незалежній Україні виникли біженці, яких було названо внутрішньо переміщеними особами. Із жовтня 2014 р. Кабінет в Україні прийнято низку нормативно-правових актів, серед інших закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб», яким встановила гарантії дотримання прав, свобод і законних інтересів громадян України, які переміщуються з районів проведення так званої антитерористичної операції.

Після повномасштабного вторгнення Російської Федерації 24 лютого 2022р. збільшилися не лише масштаби потреб у соціальному захисті, а й його сприйняття, як прояву піклування держави. Війна, викликані нею економічна й демографічна кризи суттєво послалили соціально-економічну кризу, збільшуючи дисбаланс між соціальними потребами й економічними можливостями держави. Російська агресія спричинила гуманітарну кризу, вона змінила масштаб соціальної політики і, водночас, актуалізувала запит суспільства щодо дій уряду в соціальній і гуманітарній сферах, проблеми в яких посилюються економічними падінням. Так як посилювалась психологічна вразливість населення, загострилось і сприйняття несправедливості й неприйнятність корупції.

Ці додаткові критичні ризики важко «збалансувати», тим більше, що упродовж 2022–2023 рр. потреби в допомозі продовжують зростати, особливо в районах, де тривають бойові дії, натомість, внутрішньо національні джерела їх покриття падають. Збільшення кількості осіб, що потребують соціальних виплат, вимагає значних бюджетних пенсійних і соціальних видатків, що стає причиною дефіциту державного бюджету і веде до зростання внутрішнього і зовнішнього державного боргу, а джерел наповнення бюджету стає все менше. Україна внаслідок війни втратила промислові і сільськогосподарські підприємства, цілі регіони. «Загалом з початку війни Росії проти України пошкоджено, зруйновано або захоплено щонайменше 195 заводів та підприємств, 231 медичний заклад, 543 дитсадки, 295 мостів та мостових переходів, 151 об'єкт складської інфраструктури» [11, с. 14], велика кількість українців стають внутрішніми чи зовнішніми мігрантами.

У відповідь на виклики, у 2022 р. приймається один з ключових документів у сфері соціального захисту та соціального забезпечення – Концепція реалізації державної політики щодо соціального захисту населення та захисту прав дітей [12]. Та навіть попри це, соціальна сфера в рамках чинної державної соціально-економічної політики не справляється із потребами та новими викликами через розбалансування: з одного боку – зростання масштабів тих, хто потребує соціального захисту, з іншого – брак ресурсів. Проте така розбалансованість притаманна національній соціальній сфері від самого початку її створення й з роками дисбаланс лише збільшувався, а суперечності наростали. Так, вже від початку формування фундаментальних положень соціально-економічної політики починаючи з 1990 р. створилась і поступово посилювалась суперечність між публічно оголошеним прагненням політиків щодо належного і рівного соціального захисту громадян й реальними економічними можливостями держави щодо прийнятих законодавчих норм.

Сьогодні, війну в Україні економісти світу називають «асиметричним шоком, адже раптова зміна економічних умов впливає на одні країни ЄС більше, ніж на інші» [11, с. 218]. Так і в Україні: одні потерпають від втрат, інші – набувають статків. Практика збереження і подальшого посилення привілеїв окремих категорій громадян, поглиблювалась, навіть після початку російсько-української війни у 2014 р. в умовах активізації громадської свідомості й правової обізнаності. Не йдеться про категорії осіб, які виборюють українську незалежність і безпеку з ризиком для життя (військовослужбовців, ліквідаторів Чорнобильської катастрофи тощо). Ми вважаємо що саме воїни – категорія громадян, яка має право на пільги щодо соціального, у тому числі пенсійного, захисту. Наша критика стосується державних службовців, які не ризикують нічим своїм, натомість, ризикують нашим добробутом і безпекою. Візьмемо пенсійне забезпечення, яке є елементом соціальної функції держави, сукупністю методів задоволення матеріальних потреб чи найбільшої групи населення у сфері соціального захисту: станом на початок 2022 р. пенсіонерів в Україні було близько 11 мільйонів осіб. Пенсійна реформа, проведена у 2015 р., передбачає нарахування громадянам пенсій за віком за трьохелементною формулою. Згідно закону «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» від 09.07.2003 № 1058-IV [13], пенсія визначається як добуток трьох понижуючих показників:

– середньої заробітної плати по країні за три попередні роки. Показник, на який пересічний громадянин ніяк не впливає, натомість, вона складається великою мірою із мінімальних заробітних плат, які виплачують робітникам юридичні особи, що працюють за «сірими схемами» оплати праці; також розрахункова заробітна плата нижча від середньостатистичної заробітної плати по країні на суму надвисоких заробітних плат, з яких стягується єдиний соціальний податок (це та, що більша від 15 мінімальних заробітних плат);

– індивідуальний коефіцієнт зарплати. Він може бути більше одиниці, якщо ваша заробітна плата за три попередні роки вища за середню по країні за той же період, й підвищити вашу пенсію. Але якщо ваша зарплата нижча, то цей коефіцієнт буде меншим одиниці і зменшить нараховану пенсію. А, враховуючи, що йдеться про заробітну плату останніх 3-х років, коли громадянин був уже в похилому віці, то швидше за все такі і буде, хіба що ви обіймали декілька посад або посідали посаду топ-менеджера;

– індивідуальний коефіцієнт стажу, який має складну формулу помісячного розрахунку, але його економічний зміст зводиться до того, що якщо громадянин відпрацював 35 років, то коефіцієнт дорівнює 0,35, тобто вся сума розрахунку зменшується практично в три рази, адже «величина оцінки одного року страхового стажу дорівнює 1%». Тобто це та норма (35 років – 35% від розрахункової заробітної плати), яку згідно закону необхідно виконати, але ж виконання норми повинно мати коефіцієнт 1 інакше дотримання законів, тривалий страховий стаж і сплата податків упродовж життя не мають сенсу. Більш того, багато хто працює з виплатами заробітної плати в конвертах, не сплачуючи податки, але багато громадян, щоб вижити, працюють на декількох роботах. Цей подвійний (потрійний) стаж ніяк не враховано у формулі призначення пенсій.

Для з'ясування адекватності цього індивідуального коефіцієнту стажу, звернемося до світової практики застосування «ставок пенсій», скористаємось інформацією Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), яка проаналізувала дані з 35 країн-членів та ряду інших країн. Було виявлено, що пенсіонери окремих країн отримують більше 100% робочої зарплати, коли виходять на пенсію. Дійсно, голландські та турецькі пенсіонери отримують 101% і 102% відповідно, але хорвати отримують щедрі 129% [14]. Є країни, наприклад, Індія (99%), Португалія (95%) та Італія (93%) [14], які також мають дуже конкурентоспроможні ставки пенсій. Це найбільші ставки пенсій, які Україні, з економічних міркувань, не є посилюючими.

На іншому кінці шкали пенсіонери у Сполученому Королівстві, які отримують найменшу пенсію серед усіх країн ОЕСР, лише 29% від робочої зарплати після виходу на пенсію [14]. Зрозуміло, у абсолютному виразі рівень пенсії буде у декілька разів вищий за той, що є в Україні пенсію.

В інших країнах рівень пенсії в Сполучених Штатах становить 49%, а в Китаї, де проживає понад 1,4 мільярда людей, цей показник становить 83%, свідчать дані ОЕСР. Середній показник для ОЕСР становить 63%, а середній показник для країн-членів ЄС становить 71% [14]. Виходячи з середніх показників зазначимо, що уряди країн в реалізації пенсійного забезпечення своїх громадян, яке є найбільш обтяжливою ланкою всієї соціальної сфери, тяжіють до забезпечення належного рівня добробуту літніх людей.

В Україні у період з часу відновлення незалежності ставка пенсій також була вищою. Так згідно закону України «Про пенсійне забезпечення» від 05.11.1991р. № 1788-ХІІ (чинний) [15], хоча сьогодні пенсії більшості громадян за ним не призначаються. Так от згідно Статті 19 цього закону «Розміри пенсій за віком» «Пенсії за віком призначаються (*призначались*) в розмірі 55 відсотків заробітку» [15]. Іншими словами, пенсійна ставка згідно закону №1788-ХІІ є 55% від особистої заробітної плати, а за законом № 1058-ІV – 35% за законом [13]. Це свідчить, що пенсійна реформа, попри світові тенденції й попри проголошене Україною становлення «соціальної держави», рівності й добробуту спричинила майже 40% зменшення рівня пенсійного забезпечення українців.

Та, враховуючи постійно зростаючий дефіцит Пенсійного фонду [19], глибоку економічну й демографічну кризи та необхідність фінансування війни, ми б не наголошували на цьому, якби не «особливий пенсійний статус» і забезпечення для державних службовців (а також суддів, прокурорів, депутатів, але в межах інших законів), яка нараховується згідно зі статтею 37 закону України «Про державну службу» № 3723-ХІІ від 16.12.1993 [17].

Насамперед, привертає увагу, що на сьогодні в Україні є чинними два закони з ідентичною назвою «Про державну службу» № 3723-ХІІ від 16.12.1993 [17] і № 889-VIII від 10.12.2015 [18]. Мотивація законодавців не лежить в полі цього нашого дослідження, а от зміст факту чинності двох законів полягає в законодавчому закріпленні привілейованого підходу до нарахування пенсій державним службовцям. Зокрема, державним службовцям, на яких поширюється дія закону «Про державну службу» [18], призначається пенсія за законом [17] на умовах, якщо вони мають загальний страховий стаж 35 років, «у тому числі стажу державної служби не менш як 10 років». Отже державні службовці мають право на пенсію «в розмірі 60 відсотків суми їх заробітної плати, з якої було сплачено єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» [17]. Як бачимо, відсутні обмеження як щодо середньої заробітної плати по країні, низький рівень якої є наслідком неефективних рішень посадових осіб інститутів державної служби, а пенсійна ставка складає не 35, а 60 відсотків.

Такі преференції пенсійного забезпечення державних службовців на тлі погіршення пенсійного захисту пересічних громадян викривляє зміст поняття соціальної держави в Україні, а сьогодні, в умовах війни, викликає в українців обурення й може привести до громадських зрушень. Тому напрями формування й розвитку регуляторної політики держави у сфері соціального страхування, що визначалися науковцями ще в 2011 році [19] і на сьогодні є актуальними. Водночас як зазначає О. Лутак «воєнний стан вже створив нову економічну реальність, яка змінила деякі правила та підходи до ведення бізнесу, регулювання та фінансування як в нашій державі, так і в усьому світі» [20]. Додамо, що змінилась не лише економічна, змінилась і соціальна й політична реальність. Тому суперечності практики реалізації соціально-економічної політики потребують термінового,

але послідовного вирішення шляхом впровадження заходів зменшення дисбалансу між соціальними потребами й економічними можливостями країни в цілому і територіальних громад та ліквідації та запровадження заходів усунення нерівності соціального захисту громадян, у тому числі пенсійного.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** З урахуванням вищенаведеного можемо зробити такі висновки:

1. Визначено, що державна соціально-економічна політика – це діяльність публічних інститутів щодо реалізації ідеологічних стандартів суспільства щодо гарантії з боку держави дотримання демократії, природних прав індивідуумів, що забезпечують життєдіяльність і їх розвиток як соціальної особистості і забезпечують і розвиток суспільства в цілому. Соціальну й економічну складові державної політики необхідно розглядати у взаємодії, так як перша, соціальна, формує ідеологію політики, друга, економічна, – її практичну реалізацію.

2. З'ясовано, що ключовою тенденцією державної соціальної політики в країнах розвинутої демократії у другій половині ХХ ст. стало входження її в практику публічного управління як постійної і обов'язкової складової. При цьому зберігається розмаїтість підходів до формування державної політики у соціальній сфері в різних країнах, яка зумовлена кількістю і масштабом соціальних програм та їх економічним забезпеченням, поступово та набула типологічних ознак для різних груп країн.

3. Виявлено, що теорія соціальної держави набуває практичної реалізації в демократичних країнах як цільова програма уряду щодо низки складових, кожна з яких формує окрему ланку державної соціально-економічної політики: держава соціального захисту, держава соціально-економічної безпеки, держава загального добробуту.

4. Початкові періоди формування системи державного соціального захисту в Україні визначались такими суперечностями:

– між легітимізацією (відбувся перехід в статус державної соціально-економічної політики, що є позитивним моментом й відповідає світовим тенденціям) і нагромадженням (супроводжувались нарощенням різноманітних інститутів). Різноманіття інститутів, що реалізували соціально-економічну політику призводило до дублювання функцій одна одної, й одночасно, це не позбавляло від функціональних прогалин, що потребувало утворення нових органів чи підрозділів, ускладнювало процес адміністрування соціальних послуг;

– між публічно оголошеним прагненням політиків щодо належного і рівного соціального захисту громадян й реальними економічними можливостями держави щодо прийнятих законодавчих норм.

5. На прикладі реформи пенсійного забезпечення в Україні 2015 р. результати і наслідки якої сьогодні, в умовах війни є особливо відчутними, виявлено суперечність щодо застосування підходів рівності й демократичності при призначенні пенсій різним категоріям громадян. Так, з одного боку у результаті пенсійної реформи відбулось зменшення рівня пенсійної ставки майже на 40% для пересічних українців, а з іншого – збереження привілеїв для окремих категорій громадян, зокрема, державних службовців.

Напрямами подальших розвідок у цьому напрямі стане розроблення пропозицій щодо усунення виявлених суперечностей практики реалізації соціально-економічної політики в Україні.

### Список використаних джерел:

1. Lorenz von Stein, *Geschichte der sozialen Bewegung in Frankreich von 1789 bis auf unsre Tage*, Leipz. 1850, 3 Bde. 411 p.

2. Радченко О. В., Савченко І. Г. Ціннісний вимір соціальної відповідальності в демократичній державі : монографія Х. : Вид-во ХНУВС, 2008. 200 с.

3. Крушельницька Т.А. Управління податковою системою України в умовах міжнародної економічної інтеграції : монографія. Донецьк : Юго-Восток, 2012. 412 с.

4. Маліков В. В., Дегтяр О. А. Світовий досвід становлення і розвитку громадянського суспільства і соціальної держави. *Збірник наукових праць НУЦЗУ*. С. 23–34. URL: <https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol1/25-34.pdf>.

5. Оберван О. Р. Економічна сутність соціальної політики в умовах формування інноваційної економіки в Україні. *Ефективна економіка*. 2012. № 5, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1143>

6. Клименко А. О., Стрететова А. М., Тімар І. В. Економічна модель розвитку країни: світовий досвід та перспективи України. *Економіка і менеджмент, збірник наукових праць ДНУ ім. Олеся Гончара*. 2017. URL: [http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/10\\_klimenko.htm](http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/10_klimenko.htm)

7. Кулі-Іванченко К. Концепція соціальної держави в Україні: сучасний стан та проблеми реалізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. № 69. С. 52–58. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/254412/DOI:https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.69.8>

8. Концепція соціальної держави України: Проект закону України від 02.04.2008 № 2312. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF1S800A?an=3>.

9. Конституція України (1996), URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80.\[Ukraine\]](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80.[Ukraine]) (дата звернення 23.03.2023).

10. Лопушняк К. Соціальна політика як визначальний напрям внутрішньої політики держави. *Вісник Національної академії державного управління. Серія «Соціальна і гуманітарна політика»*. К., 2013. С. 244–251. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2011-2-34.pdf>.
11. Пищуліна О., Юрчишин В. Соціально-економічні та гуманітарні наслідки російської агресії для українського суспільства. Київ. Центр Разумкова. 2022. 277 с. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022\\_Gum.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_Gum.pdf)
12. Про схвалення Концепції реалізації державної політики щодо соціального захисту населення та захисту прав дітей : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 серпня 2020 р. № 1057-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-2020-%D1%80#Text>. (дата звернення 27.04.2023)
13. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування: закон України від 09.07.2003 № 1058-IV, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text> (дата звернення 27.04.2023)
14. These countries have the most generous pensions. *Future of Work*. Feb 23, 2018. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2018/02/average-pension-country-wise/>
15. Про пенсійне забезпечення: закон України від 05.11.1991р. № 1788-XII (редакція від 14.08.2021) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text> (дата звернення 25.04.2023)
16. Звіт про виконання бюджету Пенсійного фонду України за 2022 рік. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2157129-zvit-pro-vykonannya-byudzhetu-pensijnogo-fondu-ukrayiny-za-2022-rik/>
17. Про державну службу: закон України від 16.12.1993 № 3723-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12#Text>. (дата звернення 25.04.2023)
18. Про державну службу: закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 25.04.2023)
19. Івашова Л.М., Нестеров Д. Ю. Формування регуляторної політики держави та її сутність у сфері соціального страхування. *Сучасні проблеми державного регулювання соціально-економічного розвитку України* : зб. наук. пр. Т. XII., вип. 213. Донецьк, ДонДУУ, 2011. С. 99-116. (Серія «Державне управління»).
20. Лутак О. М. Фінансово-економічні процеси в Україні в умовах воєнного стану. *Наукові записки. Серія: Право*. 2022. № 12. С. 217–221. URL: <https://pravo.cuspu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/145/130>.

#### References:

1. Lorenz von Stein (1850), *Geschichte der sozialen Bewegung in Frankreich von 1789 bis auf unsre Tage*, Leipz., 3 Bde. 411 p. [Germany]
2. Radchenko O. V., Savchenko I. G. (2008), *Tsinnisnyi vymir sotsialnoi vidpovidalnosti v demokratychnii derzhavi*, [The value dimension of social responsibility in a democratic state], Monograph, H., [Vid-vo HNUVC]. 200 p. [Ukraine]
3. Krushelnitska T.A. (2012), *Upravlinnia podatkovoiu systemoiu Ukrainy v umovakh mizhnarodnoi ekonomichnoi intehratsii*, [Management of the tax system of Ukraine in the conditions of international economic integration], Monograph, Donetsk: [Yugo-vostok], 12 p. [Ukraine]
4. Malikov V.V., Degtyar O.A. (2009), *Svitovyi dosvid stanovlennia i rozvytku hromadianskoho suspilstva i sotsialnoi derzhavy*, [“World experience of formation and development of civil society and social state”], journal *Zbirnyk naukovykh prats NUCZU*, [collection of works of the National Civil Defense of Ukraine], 23–34 p. URL: <https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol1/25-34.pdf>. [Ukraine]
5. Obervan O. R. (2012), *Ekonomichna sutnist sotsialnoi polityky v umovakh formuvannia innovatsiinoi ekonomiky v Ukraini*, [“The economic essence of social policy in the conditions of the formation of an innovative economy in Ukraine”]. *Efektivna ekonomika*, journal [Efficient economy], № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1143> [Ukraine]
6. Klymenko A. O., Strepetova A. M., Timar I. V. (2017), *Ekonomichna model rozvytku krainy: svitovyi dosvid ta perspektyvy Ukrainy*, [“Economic model of the country’s development: world experience and prospects of Ukraine”]. *Ekonomika i menedzhment*, *zbirnyk naukovykh prats DNU im. Olesia Honchara* [Economics and management], a collection of scientific works of DNU named after Olesya Honchara. URL: [http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/10\\_klimenko.htm](http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/10_klimenko.htm) [Ukraine]
7. Kuli-Ivanchenko K. (2022), *Kontseptsiia sotsialnoi derzhavy v Ukraini: suchasnyi stan ta problemy realizatsii*. [“The concept of the social state in Ukraine: current state and problems of implementation”], *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo*. [Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University], № 69. P. 52–58. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/254412>. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.69.8> [Ukraine]
8. *Kontseptsiia sotsialnoi derzhavy Ukrainy : Proekt zakonu Ukrainy № 2312 (2008)*, [The concept of the social state of Ukraine: Draft law of Ukraine dated]. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF1S800A?an=3>. [Ukraine]
9. VRU, *Law of Ukraine (1996), Konstytutsiia Ukrainy*, [Law of Ukraine Constitution of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/> [Ukraine] (related to 23.03.2023)
10. Lopushniak K. (2013), *Sotsialna polityka yak vyznachalnyi napriam vnurishnoi polityky derzhavy*. [“Social



policy as a defining direction of the state's internal policy”] К. : Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia. [Bulletin of the National Academy of Public Administration]. P. 244–251. Seriiia «Sotsialna i humanitarna polityka» [Series “Social and Humanitarian Policy”], URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2011-2-34.pdf>. [Ukraine]

11. Pyshechulina Olha, Yurchyshyn Vasyl (2022), Sotsialno-ekonomichni ta humanitarni naslidky rosiiskoi ahresii dlia ukrainskoho suspilstva. [“Socio-economic and humanitarian consequences of Russian aggression for Ukrainian”], Tsentrazumkova, [society Kyiv]. 277 p. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022\\_Gum.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_Gum.pdf) [Ukraine]

12. KМУ (2020), Pro skhvalennia Kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky shchodo sotsialnoho zakhystu naselennia ta zakhystu prav ditei, [“On the approval of the Concept of implementation of state policy on social protection of the population and protection of children's rights”], Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine], dated 26 August 26, 2020, № 1057-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-2020-%D1%80#Text>. [Ukraine] (related to 27.04.2023)

13. VRU, Law of Ukraine (2003), Pro zahalnooboviazkove derzhavne pensiine strakhuvannia [“About mandatory state pension insurance”], Law of Ukraine, dated July 09, 2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text> [Ukraine] (related to 27.04.2023)

14. These countries have the most generous pensions (2018), Future of Work. dated Feb 23, 2018. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2018/02/average-pension-country-wise/> [Switzerland]

15. VRU, Law of Ukraine (1991), Pro pensiine zabezpechennia [“About pension provision”], Law of Ukraine, dated November 05, 1991p. № 1788-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text> [Ukraine] (related to 25.04.2023)

16. PFU (2023) Zvit pro vykonannia biudzhetu Pensiinoho fondu Ukrainy za 2022 rik. [Report on implementation of the budget of the Pension Fund of Ukraine for 2022], URL: <https://www.pfu.gov.ua/2157129-zvit-pro-vykonannya-byudzhetu-pensijnogo-fondu-ukrayiny-za-2022-rik>. [Ukraine]

17. VRU, Law of Ukraine (1993), Pro derzhavnu sluzhbu [“About the public service”], Law of Ukraine, dated December 16, 1993 № 3723-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12#Text>. [Ukraine] (related to 25.04.2023)

18. VRU, Law of Ukraine (2015), Pro derzhavnu sluzhbu [“About the public service”], Law of Ukraine, dated December 10, 2015 № 889-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [Ukraine] (related to 25.04.2023)

19. Ivashova L.M., Nesterov D.Yu. (2011) Formuvannia rehulyatornoi polityky derzhavy ta yiyi sutnist' u sferi sotsial'noho strakhuvannia. [Formation of regulatory policy of the state and its essence in the field of social insurance]. Suchasni problemy derzhavnoho rehulyuvannia sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: zb. nauk. pr.]. [Modern problems of state regulation of social and economic development of Ukraine: Coll. of science pr.]. T. XII., issue 213. Donetsk, DonDUU., P. 99–116. (Series “Public Administration”). [Ukraine].

20. Lutak O. M., (2022), Finansovo-ekonomichni protsesy v Ukraini v umovakh voiennoho stanu, [“Financial and economic processes in Ukraine under martial”], Naukovi zapysky. Seriiia: Pravo, [law. Proceedings. Series: Law]. № 12. 217–221 p. URL: <https://pravo.cuspu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/145/130>. [Ukraine].

**М. В. Макаренко**, кандидат медичних наук,  
директор клініки ММ-дентал;  
здобувач наукового ступеня доктора наук Київського  
національного університету імені Тараса Шевченка

## СВІТОВІ ТRENДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ПРИНЦИПИ РЕАЛІЗАЦІЇ

*Статтю присвячено дослідженню світових трендів цифровізації сфери охорони здоров'я та принципів реалізації. Проаналізовано міжнародні документи, які засвідчують необхідність здійснення інституційних реформ у сфері охорони здоров'я, акцентуючи увагу на потребі створення більш рівних можливостей для усіх країн та адаптації до сучасної технологічної революції. Обґрунтовано, що розвиток цифрових технологій відкриває величезний спектр можливостей для реалізації у сфері охорони здоров'я з огляду на стрімкий прогрес у всіх галузях суспільства. Встановлено, що електронна охорона здоров'я виступає цілісною екосистемою гармонічних та взаємоприйнятних інформаційних відносин усіх учасників медичного середовища держави, які базуються на економічно ефективному та безпечному використанні інформаційно-комунікаційних технологій, направлені на підтримку системи охорони здоров'я, включаючи медичні послуги, профілактичний нагляд за здоров'ям, медичну освіту, знання та дослідження. Проаналізовано новітні медичні інновації у світі. Обґрунтовано важливість цифровізації медичних та супутніх послуг шляхом створення повнофункціональної цифрової медичної платформи.*

*Ключові слова: охорона здоров'я, цифрові трансформації, цифровізація сфери охорони здоров'я, надання медичної допомоги.*

### **M. V. Makarenko. Global trends of digitalization of health care and principles of implementation**

*The article is devoted to the study of global trends in digitalization of the health care sector and implementation principles. International documents that testify and justify the need for institutional reforms, including in the field of health care, are analyzed, emphasizing the need to create more equal opportunities for all countries and adapt to the modern technological revolution. It is well-founded that the development of digital technologies opens up a huge range of opportunities. Progress in all spheres of society proceeds at a tremendous speed, not leaving aside any sphere of human activity. Electronic health care acts as a whole ecosystem of harmonious and mutually acceptable information relations of all participants of the state's medical environment, which are based on the cost-effective and safe use of information and communication technologies, aimed at supporting the health care system, including medical services, preventive health care, medical literature and medical education, knowledge and research. The latest medical innovations in the world are analyzed. The importance of digitalization of medical and related services by creating a fully functional digital medical platform is substantiated.*

*Among the tasks foreseen by the digitalization of the health care sector of Ukraine, the development of a new financing system in autonomous institutions providing medical care at the secondary and tertiary levels has been defined, in particular; introduction of electronic medical records and providing the patient with the opportunity to receive the necessary consultations and monitor the medical history online. Measures that will contribute to the implementation of the program of medical guarantees for all types of medical care in 2020 are defined by the Decree of the President of Ukraine "On urgent measures to carry out reforms and strengthen the state".*

*Key words: health care, digital transformations, digitalization of the health care sector, provision of medical care.*

**Постановка проблеми.** Останні розробки передових технологій, включаючи штучний інтелект, робототехніку та біотехнологію, показали величезний потенціал для сталого розвитку. Разом з тим, вони також ризикують посилити нерівність країн через посилення та створення нових цифрових розривів у застосуванні технологій, які продовжують стрімко розвиватись. Пандемія COVID-19 ще більше виявила цю дихотомію. Цифрові технології є важливим інструментом для вирішення проблеми поширення хвороби, але не усі країни мають однаковий доступ до технологічних переваг. У цьому зв'язку цілком логічним є з'ясування можливостей України щодо отримання вигоди від нинішньої технологічної революції, щоб зменшити розриви у сталому розвитку українського суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми публічного управління у сфері охорони здоров'я знайшли відображення в дослідженнях Н.В. Авраменко, Т.П. Авраменко, М.М. Білинської, Н.О. Васюк, Л.І. Жаліло, В.М. Князевича, Я.Ф. Радиша та інших. Разом з тим, проблема цифровізації сфери охорони здоров'я ще недостатньо висвітлена у науковому колі, що й обумовило потребу подальших наукових розробок у цій сфері.

**Мета статті** – дослідження світових трендів цифровізації сфери охорони здоров'я та напрямів їх реалізації.

**Виклад основного матеріалу.** Конференція ООН з торгівлі та розвитку, яка є постійним міжурядовим органом Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй у сфері торгівлі, інвестицій та розвитку (членами якої є 193 країни світу), у 2021 році розробила Спеціальний випуск «Звіт ЮНКТАД про технології та інновації у 2021 році», у якому стверджується, що передові технології посилюють існуючі нерівності між країнами. У звіті проаналізовано національні та міжнародні політики, обґрунтовано необхідність інституційних реформ, які необхідні для створення більш рівних можливостей для усіх країн, не залишаючи нікого позаду [1].

У звіті показано, що новітні технології представляють ринок на суму 350 мільярдів доларів, який може зрости до 3,2 трильйона доларів до 2025 року. Це відкриває великі можливості для тих країн, які готові долучитись до такої технологічної хвилі. Разом з тим, зазначається у звіті, найменш розвинені країни не готові до застосування інновацій та адаптації до сучасної технологічної революції. Це є серйозним викликом для досягнення Цілей сталого розвитку.

Зазначеним документом проголошується заклик до усіх країн, що розвиваються, підготуватися до періоду швидких технологічних змін, які глибоко вплинуть на ринки та суспільства. Ключовим висновком звіту є те, що новітні технології не є детермінованими, їх необхідно використовувати для прискорення досягнення Цілей сталого розвитку та реалізації Статуту Організації Об'єднаних Націй, Загальної декларації прав людини. Як підкреслюється в цьому звіті, керівний принцип Порядку денного до 2030 року «нікого не залишити позаду», є переконливим стимулом для використання передових технологій для сталого розвитку глобалізованого суспільства [2].

Цифрові технології використовуються для підтримки реагування громадської охорони здоров'я на COVID-19 у всьому світі, включаючи спостереження за населенням, ідентифікацію випадків, відстеження контактів і оцінку втручань на основі даних про мобільність і спілкування з громадськістю. Ці швидкі засоби реагування використовують мільярди мобільних телефонів, великі онлайн-бази даних, підключені пристрої, обчислювальні ресурси, що свідчить про значний прогрес у машинному навчанні [2].

Міжнародні медико-санітарні правила (2005) визначають мету та сферу застосування, які полягають у «запобіганні міжнародному розповсюдженню хвороб та їх попередженню, боротьбі з ними та вжиття відповідних заходів на тих рівнях громадської охорони здоров'я, які є співвимірними із ризиками для здоров'я населення та обмежені ними і які не створюють зайвих перешкод для міжнародних перевезень, торгівлі та подорожей». Відповідно до цього документу усі країни зобов'язані мати основний потенціал для забезпечення готовності країни до інфекційних небезпек, які можуть поширюватися на міжнародному рівні. Дослідження та розробка нових методів і технологій для зміцнення цих основних можливостей часто відбуваються під час спалахів, коли технологічні розробки та інновації є абсолютною необхідністю [3].

Охорона здоров'я є складною системою з багатьма чинниками та детермінантами, які охоплюють усе суспільство, а її трансформація стосується кожного. Протягом останніх років в Україні було здійснено низку заходів щодо реформування сфери. Зокрема, у 2016 році Кабінетом Міністрів України схвалено Концепцію реформи фінансування системи охорони здоров'я, яка дала поштовх для змін у підвищенні ефективності системи та підходах до моделі її фінансування. Серед іншого, розпочата реформа базується на необхідності широкого використання цифрових технологій. Адже її важливим інструментом стала розбудова сучасної електронної системи охорони здоров'я, що дозволяє поступово підвищувати ефективність та прозорість сфери [4].

Розвиток цифрових технологій відкриває величезний спектр можливостей. Прогрес у всіх галузях суспільства йде з величезною швидкістю, не залишаючи осторонь жодну сферу людської життєдіяльності. Електронна охорона здоров'я (далі – е-здоров'я, eHealth) – екосистема гармонічних та взаємоприйнятних інформаційних відносин усіх учасників медичного середовища держави, які базуються на економічно ефективному та безпечному використанні інформаційно-комунікаційних технологій, направлені на підтримку системи охорони здоров'я, включаючи медичні послуги, профілактичний нагляд за здоров'ям, медичну літературу та медичну освіту, знання та дослідження.

Терміни «електронна система охорони здоров'я», «центральна база даних», «електронна медична інформаційна система», «електронний кабінет», «електронна медична картка» та інші терміни вживаються в значенні, наведеному в Законі України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [5], постанові Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2018 року № 411 «Деякі питання електронної системи охорони здоров'я» [6], інших нормативно-правових актах.

Цифрові технології – це унікальне явище, яке за останні десятиліття повністю змінило спосіб життя кожного жителя планети. Зараз лідером за швидкістю прийняття нових технологій є смартфон. Йому знадобилось лише два роки з моменту появи у 2007 році, щоб ним користувався кожен 4-й житель США. В березні 2014 вже кожен 4-й житель планети вже користувався смартфоном, а звичайному мобільному телефону знадобилось 13 років на завоювання уподобань 25% американців [7].

Інтернет стає не лише способом обміну інформацією. Цифрові технології дозволяють створювати своєрідну копію фізичного світу. Кожен об'єкт, підключений до глобальної мережі, знаходиться під повним контролем власника. Стрімкими темпами розвивається робототехніка та штучний інтелект.

Світове суспільство досить неоднозначне в своєму ставленні до робототехніки та штучного інтелекту, наприклад відомий американський футуролог, засновник софтверної компанії у Кремнієвій долині Мартін Форд (*Martin Ford*) в своїй книзі, яка стала найкращою бізнес-книгою 2015 року за версією *Financial Times* – «Повстання роботів» (*Rise of the Robots*) зазначає, що «пришестя роботів» підштовхне людство до менш трудомісткої економіки та опосередкованого зростання витрат на медицину та освіту, особливо в країнах, які відстають в економічному розвитку [8]. Таким чином, нова технологічна революція трансформує одну з найважливіших сторін життя людей – охорону здоров'я.

Програмою діяльності Уряду, що схвалена Верховною Радою України у жовтні 2019 року, визначено пріоритетні цілі Уряду, окреслено шляхи їх досягнення та визначено ключові показники ефективності у досягненні цілей. Сфера охорони здоров'я отримала такі цілі: люди менше хворіють; ті, що захворіли, швидше одужують; довше живуть.

Серед завдань, що передбачені для досягнення мети, визначено, зокрема, розбудову нової системи фінансування в автономізованих закладах надання медичної допомоги на вторинному і третинному рівнях; запровадження електронних медичних карток та надання можливості пацієнту отримувати необхідні консультації та відслідковувати історію хвороби онлайн. Заходи, що сприятимуть реалізації програми медичних гарантій для всіх видів медичної допомоги у 2020 році, визначено Указом Президента України «Про невідкладні заходи щодо проведення реформ і зміцнення держави» [9].

Відповідно до прийнятого 02 грудня 2021 року Верховною Радою Закону України «Про Державний бюджет України на 2022 рік» [10], видатки на фінансування охорони здоров'я передбачено у розмірі 197,2 млрд грн, враховуючи продовження реалізації реформування системи охорони здоров'я в частині фінансування за новими принципами та виконання Указу Президента від 18.06.2021 № 261/2021 «Про заходи щодо підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я та забезпечення додаткових гарантій для медичних працівників» [11].

Життєвою необхідністю розвитку та ефективного надання медичних послуг є цифровізація медичної галузі. За допомогою інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій цифрова медицина повинна забезпечувати взаємодію між пацієнтами, медичними працівниками та установами. Розвиток електронної системи охорони здоров'я є стрижнем трансформаційних змін у галузі. Як специфічну галузь, сферу охорони здоров'я віднесено до ризикованих моделей скоординованого медичного обслуговування. Координація надання медичної допомоги у практиці первинної медичної допомоги передбачає свідому організацію заходів з догляду за пацієнтами та обмін інформацією між усіма учасниками, що стосується догляду за пацієнтом, щоб отримати більш безпечну та ефективну допомогу.

Небагато галузей промисловості відповідають масштабам охорони здоров'я. Лише в Сполучених Штатах, за оцінками, 85% населення щороку звертаються за медичною допомогою принаймні 1 раз, і принаймні чверть цих людей має від 4 до 9 зустрічей на рік. Один візит вимагає співпраці між міждисциплінарною групою клініцистів, адміністративного персоналу, пацієнтів та їхніх близьких. Неефективна координація догляду та неоптимальні процеси командної роботи, що лежать в основі, є проблемою охорони здоров'я. Системи надання медичної допомоги є прикладом складних організацій, оскільки координація та надання безпечної високоякісної медичної допомоги вимагає надійної командної роботи та співпраці в межах організаційних, дисциплінарних, технічних і культурних кордонів, а також поза ними [13].

Основна мета координації надання медичної допомоги – задовольнити потреби пацієнтів у наданні високоякісної медичної допомоги. Це означає, що потреби пацієнта відомі потрібним людям, і що ця інформація використовується для забезпечення безпечної, відповідної та ефективної допомоги. Запровадження цифрових технологій та інших автоматизованих інструментів та систем мають усі підстави стати на допомогу медичним фахівцям у підвищенні загальної ефективності роботи та розвитку галузі в цілому. Основними стимулюючими факторами розвитку світової охорони здоров'я та медичної допомоги WEF визначив в своєму «Звіті про майбутнє робочих місць 2018» [14]:

- старіння населення (за рахунок збільшення тривалості життя); досягнення в галузі штучного інтелекту;
- поліпшення добробуту мешканців країн, що розвиваються;
- збільшення середнього класу;
- збільшення кількості новітніх технологій;
- підвищення доступу до відкритих даних (Big Data);
- зростання глобальної макроекономіки;
- зростання національних економік;
- досягнення в мобільному інтернеті;
- популярність освіти.

Згідно аналітичного звіту Всесвітнього економічного форуму – 2020 найбільш перспективними для запровадження в медичну сферу новітніми технологіями (за часткою опитаних компаній), визначені: аналітика ВД користувачів і організацій – 87%; біотехнології – 87%; навчання машин (здатність комп'ютерів «самонавчатися» з даних) – 80%; ринки додатків і веб-додатків – 80%; портативна електроніка (пристрої які зручно носити) – 73%; хмарні обчислення («Хмара») – 73%; Інтернет Речей (IoT) – 67%; шифрування – 67%; розподілений реєстр (блокчейн) – 67%; доповнена і віртуальна реальність – 67%; нові матеріали – 60%; цифрова торгівля – 53%; 3D друк – 53%; стаціонарні роботи – 47%; негуманоїдні наземні роботи – 40%; квантові обчислення 33%; автономний транспорт – 20%; людиноподібні роботи – 13%; повітряні і підводні роботи – 0% [15].

Усі нові досягнення мають одну спільну рису – вони ефективно використовують силу цифрових та інформаційних технологій проникати скрізь. Наприклад, генетичне секвенування (встановлення послідовності) ДНК, може існувати лише завдяки розвитку обчислювальної потужності та аналітики даних. Аналогічним чином перспективні роботи не можуть існувати без штучного інтелекту, який в свою чергу багато в чому залежить від обчислювальної потужності [16].

Практично щодня ми дізнаємось про нові стартапи, які так чи інакше пов'язані зі здоров'ям та медициною: від розумних трекерів сну і інших аксесуарів, що дозволяють стежити за дією і розпорядком дня, – до інтерактивних комп'ютерних ігор для реабілітації дітей з важкими захворюваннями і персональних тренерів здорового способу життя на основі штучного інтелекту. Дослідницька компанія EvaluatePharma (США) у останньому (2018р.) дослідженні аналізу ефективності податкової реформи показує, що завдяки реалізації американської податкової реформи 2017 року витрати на дослідження в медицині обчислюються у \$177 млрд. [17].

Але флагманом медичних інновацій та запровадження залишаються Сполучені Штати Америки. Компанія Apple без широкого розголосу запустила проект власних медичних лікарень первинної медико-санітарної допомоги для співробітників і членів їх сімей. Мережа отримала назву AC Wellness. За даними Центру з контролю і профілактиці захворювань США, щорічна тимчасова втрата працездатності через хвороби працівників компаній оцінюється в 260 млрд доларів. Тому й не дивно, що найбільші американські компанії всерйоз зацікавилися розвитком превентивної медицини. У деяких американських лікарнях вже користуються особливими медичними платформами на смартфонах і планшетах, які дозволяють пацієнтам вивчати історію хвороби, всі розпорядження лікарів і при необхідності задавати уточнюючі запитання в чаті з фахівцем [18].

Лу Чжан, випускниця Стенфорда, очільниця й засновниця-партнера Fusion Fund, компанії яка займається просуванням венчурного капіталу в охорону здоров'я на ранніх стадіях та технологічних інвестиціях, окреслює декілька головних аспектів медицини майбутнього: персоналізоване лікування, індивідуальна діагностика, створення нових ліків за допомогою штучного інтелекту, роботизація хірургії та терапії, а також керування цифровими платформами відновлення пацієнта після операції чи хвороби [19].

Найбільш широко персоналізована медицина використовується для лікування раку, однак в даний момент можливості персоналізованої медицини досить обмежені її високою вартістю, а також неможливістю зведення декількох наборів даних в єдину картину здоров'я пацієнта, що заважає широкому застосуванню цього підходу. Ймовірно, у міру зниження вартості відбудеться експоненціальне зростання обсягу знань, придатних до переведення в клінічну практику, які будуть вилучатись з великих наборів біологічних даних.

Можливості машинного навчання вже зараз дозволяють комп'ютерним алгоритмам швидко орієнтуватися у величезному пласті інформації та робити певні висновки про стан здоров'я споживачів медичних послуг. Штучний інтелект має також затребуваність в галузі медичної візуалізації. Персоналізована превентивна і предиктивна медицина, яка займається повним моніторингом організму за різними показниками, в тому числі і з точки зору генетики, сьогодні є для медичної науки певним орієнтиром для розвитку.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Важливим кроком до цифровізації медичних та супутніх послуг є створення повнофункціональної цифрової медичної платформи. Для сільській місцевості особливо важливим є впровадження телекомунікаційних систем для надання дистанційних медичних послуг, а для цього потрібен ширококутовий доступ до інтернету. Це дозволить забезпечити проведення онлайн діагностування, дасть можливість проводити моніторинг стану хворого тощо. Ключовими напрямками цифрових трансформацій вітчизняної системи охорони здоров'я є:

- ефективне та цільове використання бюджетних коштів;
- заміна паперових баз даних та звітності на електронні;
- прозорість усіх процесів у системі охорони здоров'я.

Відтак якісні медичні послуги мають відповідати наступним принципам та бути:

а) ефективними (забезпечення здоров'я, заснованого на доказах; надання медичних послуг з догляду за тими, хто їх потребує);

б) безпечними (уникнення шкоди людям, для яких призначений догляд, зниження ризику шкоди, пов'язаної зі здоров'ям; встановлення догляду відповідно до прийнятного мінімуму);

в) орієнтованими на людей (прийняття опікунів, сімей та громад як учасників та бенефіціарів, організація надійних систем охорони здоров'я навколо комплексних потреб людей, а не лише окремих захворювань);

г) своєчасними (скорочення часу очікування та уникнення шкідливої затримки для тих, хто отримують допомогу, і тих, хто її надає);

д) справедливими (надання допомоги, яка не змінюється за якістю з урахуванням віку, статі, статі, раси, етнічної приналежності, географічного положення, релігії, соціально-економічного статусу, мовної чи політичної приналежності);

є) інтегрованими (надання координованої допомоги за усім спектром медичної допомоги, послуг і постачальників);

ж) ефективними (максимізація користі від наявних ресурсів та уникнення марнотратства) .

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі полягають у виробленні нових підходів у сфері охорони здоров'я – від лікування хвороб до їхньої профілактики/оздоровлення; від піклування про здоров'я окремої людини до опікування здоров'ям всього населення, що й обумовлює необхідність трансформації галузі на усіх рівнях управління.

### Список використаних джерел:

1. Technology and Innovation Report 2021. *Science, technology and innovation*. URL: <https://unctad.org/publication/technology-and-innovation-report-2021>
2. Jobie Budd. Digital technologies in the public-health response to COVID-19. *Nature Medicine*, 2020. URL: <https://www.nature.com/articles/s41591-020-1011-4>
3. International Health Regulations (2005) – Third edition. *World Health Organization*, 2016. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789241580496>
4. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я: постанова КМУ від 28.12.20 № 1671-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2021-%D1%80#Text>
5. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування : Закон України. URL: населення. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
6. Деякі питання електронної системи охорони здоров'я : Постанова Кабінету Міністрів від 25.04.2018 р. № 411. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2018-%D0%BF#Text>
7. Addison Wesley Longman. How the World Wide Web began, 1998. URL: <https://www.w3.org/People/Raggett/book4/ch02.html>
8. Martin Ford. Rise of the Robots : *Technology and the Threat of a Jobless Future*, 2015. URL: <https://www.ft.com/content/21fea1ae-f3e7-11e4-a9f3-00144feab7de>
9. «Про невідкладні заходи щодо проведення реформ і зміцнення держави» : Указ Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/8372019-30389>
10. Прийнято Закон «Про Державний бюджет України на 2022 рік». URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/217230.html>
11. «Про заходи щодо підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я та забезпечення додаткових гарантій для медичних працівників»: Указ Президента України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/261/2021#Text>
12. Запрацювала перша електронна взаємодія в межах системи «Трембіта» / Асоціація міст України, 2019. URL: <https://www.auc.org.ua/novyna/zapracuovala-persha-elektronna-vzayemodiya-v-mezhah-systemy-trembita>
13. Michael A. Rosen. Teamwork in Healthcare : Key Discoveries Enabling Safer, High-Quality Care, 2018. URL: [https://www.researchgate.net/publication/325349319\\_Teamwork\\_in\\_healthcare\\_Key\\_discoveries\\_enabling\\_safer\\_high-quality\\_care](https://www.researchgate.net/publication/325349319_Teamwork_in_healthcare_Key_discoveries_enabling_safer_high-quality_care)
14. Lindsey Agness. Digital culture change, 2018. URL: <https://thechangecorporation.com/digital-culture-change>
15. World Economic Forum. Top 10 Emerging Technologies of 2020. Special Report. November 2020. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Top\\_10\\_Emerging\\_Technologies\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Top_10_Emerging_Technologies_2020.pdf)
16. DNA Sequencing Fact Sheet. National Human Genome Research Institute (NHGRI), 2020. URL: <https://www.genome.gov/about-genomics/fact-sheets/DNA-Sequencing-Fact-Sheet>
17. EvaluatePharma.World Preview 2019, Outlook to 2024. URL: [https://info.evaluate.com/rs/607-YGS-364/images/EvaluatePharma\\_World\\_Preview\\_2019.pdf](https://info.evaluate.com/rs/607-YGS-364/images/EvaluatePharma_World_Preview_2019.pdf)
18. Disability Impacts All of Us. US Centers for Disease Control and Prevention. URL: <https://www.cdc.gov/ncbddd/disabilityandhealth/infographic-disability-impacts-all.html>
19. Lu Zhang. Serial entrepreneurs are always the focus of attention in Silicon Valley, 2017. URL: <https://www.leadersleague.com/en/news/lu-zhang-newgen-capital-serial-entrepreneurs-are-always-the-focus-of-attention-in-silicon-valley>

**References:**

1. Technology and Innovation Report (2021). *Science, technology and innovation*. URL: <https://unctad.org/publication/technology-and-innovation-report-2021>
2. Jobie Budd (2020). Digital technologies in the public-health response to COVID-19. *Nature Medicine*. URL: <https://www.nature.com/articles/s41591-020-1011-4>
3. International Health Regulations 2005 – Third edition (2016). *World Health Organization*, URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789241580496>
4. KMU (2020), Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku elektronnoi okhorony zdorovia [On the approval of the Concept of the development of electronic health care] the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 28, 2020 № 1671-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2021-%D1%80#Text> [Ukraine]
5. VRU, Law of Ukraine (2018), Pro derzhavni finansovi harantii medychnoho obsluhovuvannia [Law of Ukraine „About state financial guarantees of medical care”], dated October 17, 2018 No. 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> [Ukraine]
6. KMU (2018), Deiaki pytannia elektronnoi systemy okhorony zdorovia [Some issues of the electronic health care system] the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 25, 2018 № 411. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2018-%D0%BF#Text> [Ukraine]
7. Addison Wesley Longman (1998). How the World Wide Web began. URL: <https://www.w3.org/People/Raggett/book4/ch02.html>
8. Martin Ford (2015). Rise of the Robots. *Technology and the Threat of a Jobless Future*. URL: <https://www.ft.com/content/21fea1ae-f3e7-11e4-a9f3-00144feab7de>
9. OP (2019), Pro nevidkladni zakhody shchodo provedennia reform i zmitsnennia derzhavy [On urgent measures to carry out reforms and strengthen the state] the Decree of the President of Ukraine dated November 8, 2019 № 837. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/8372019-30389>
10. VRU, Law of Ukraine (2022), Pro Derzhavnyi biudzheth Ukrainy na 2022 rik [Law of Ukraine „ About the State Budget of Ukraine for 2022”], dated December 02, 2021 No. 1928-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text> [Ukraine]
11. OP (2021), Pro zakhody shchodo pidvyshchennia konkurentospromozhnosti zakladiv okhorony zdorovia ta zabezpechennia dodatkovykh harantii dlia medychnykh pratsivnykiv [On measures to increase the competitiveness of health care institutions and provide additional guarantees for medical workers] the Decree of the President of Ukraine dated June 18, 2021 № 261. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/261/2021#Text>
12. The first electronic interaction within the "Trembit" system was launched (2019). *Asotsiatsiia mist Ukrainy* [Association of Cities of Ukraine], official site. URL: <https://www.auc.org.ua/novyna/zapracyuvala-persha-elektronnavzayemodiya-v-mezhah-systemy-trembita>
13. Michael A. Rosen (2018). Teamwork in Healthcare: Key Discoveries Enabling Safer. *High-Quality Care*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/325349319\\_Teamwork\\_in\\_healthcare\\_Key\\_discoveries\\_enabling\\_safer\\_high-quality\\_care](https://www.researchgate.net/publication/325349319_Teamwork_in_healthcare_Key_discoveries_enabling_safer_high-quality_care)
14. Lindsey Agness (2018). Digital culture change. *Change CORP*. URL: <https://thechangecorporation.com/digital-culture-change/>
15. World Economic Forum (2020). Top 10 Emerging Technologies of 2020. *Special Report*. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Top\\_10\\_Emerging\\_Technologies\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Top_10_Emerging_Technologies_2020.pdf)
16. DNA Sequencing Fact Sheet (2020). National Human Genome Research Institute (NHGRI), official site. URL: <https://www.genome.gov/about-genomics/fact-sheets/DNA-Sequencing-Fact-Sheet>
17. EvaluatePharma.World Preview, Outlook to 2024 (2019). Evaluate, official site. URL: [https://info.evaluate.com/rs/607-YGS-364/images/EvaluatePharma\\_World\\_Preview\\_2019.pdf](https://info.evaluate.com/rs/607-YGS-364/images/EvaluatePharma_World_Preview_2019.pdf)
18. Disability Impacts All of Us. US Centers for Disease Control and Prevention, official site. URL: <https://www.cdc.gov/ncbddd/disabilityandhealth/infographic-disability-impacts-all.html>
19. Lu Zhang (2017). Serial entrepreneurs are always the focus of attention in Silicon Valley. *Leadersleague*. URL: <https://www.leadersleague.com/en/news/lu-zhang-newgen-capital-serial-entrepreneurs-are-always-the-focus-of-attention-in-silicon-valley>

**Є. В. Міщук**, кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та  
адміністрування  
Криворізького національного університету

**В. С. Адамовська**, кандидат економічних наук, доцент,  
завідувачка кафедри  
Криворізького національного університету

## ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ У СФЕРІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЩОДО МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ

У статті сформовано пропозиції з імплементації інноваційного маркетингу у сферу діяльності посадових осіб та прийняття рішень щодо молодіжної політики. Систематизовано перелік державних посадових осіб України, котрі відповідальні за євроінтеграційні питання, у т.ч. у сфері політики щодо молоді. Показано шляхи прямої комунікації українських державних посадових осіб із європейськими представниками, що включають діяльність у консультативних та робочих групах, які займаються розробкою імплементації європейських стандартів і політик в Україні, а також у вигляді консультацій та підтримки в реалізації проєктів і програм з молодіжної політики та євроінтеграції в Україні. Проаналізовано реальні приклади організації діяльності посадовців у сфері роботи із молоддю. Розроблено типовий сценарій організації робочої зустрічі з питань молодіжної політики між Україною та Європейською комісією. Визначено перелік європейських програм для молоді, участь у яких також можуть брати молоді люди з України. Обґрунтовано важливість процесу вироблення та прийняття рішення про започаткування нової програми для молоді на рівні посадових осіб Європейської комісії. Сформовано загальний алгоритм цього процесу. Показано, що для реалізації окремих молодіжних програм можуть залучатися інші інституції ЄС, такі як Європейський парламент і Рада Європейського Союзу. Виявлено недоліки при прийнятті рішень Європейською комісією у сфері молодіжної політики. Визначено тотожність виявлених недоліків з упущеннями, притаманними для прийняття рішень у відповідній сфері в Україні. Для українських реалій виявленій перелік недоліків доповнено відсутністю реалізації прийнятих рішень та політичними впливами. Для усунення окреслених недоліків уперше запропоновано імплементувати елементи інноваційного маркетингу. Обґрунтовано, що інноваційний маркетинг може бути дуже ефективним інструментом у молодіжній політиці, якщо він базуватиметься на ретельному вивченні цільової аудиторії, враховуватиме її потреби та інтереси та пропонуватиме ефективні й доступні для неї рішення.

Ключові слова: європейська інтеграція, інноваційний маркетинг, молодіжна політика, посадові особи, управлінські рішення.

### **I. V. Mishchuk, V. S. Adamovska. Eurointegration innovative marketing in the activities of officials in the field of youth policy decision-making**

The article proposes implementing innovative marketing into the sphere of activity of public officials and decision-making regarding youth policy. The list of Ukrainian government officials responsible for European integration issues, including youth policy, is systematized. The ways of direct communication between Ukrainian government officials and European representatives are shown, including activities in consultative and working groups that deal with the development and implementation of European standards and policies in Ukraine, as well as consultations and support in implementing projects and programs on youth policy and European integration in Ukraine. Real-life examples of officials' activities in working with youth are analyzed. A typical scenario for organizing a working meeting on youth policy between Ukraine and the European Commission is developed. A list of European programs for youth is identified, in which young people from Ukraine can also participate. The importance of the process of developing and adopting a decision to launch a new youth program at the level of European Commission officials is substantiated. A general algorithm for this process is developed. It is shown that other EU institutions, such as the European Parliament and the Council of the European Union, may be involved in implementing individual youth programs. Drawbacks in the decision-making process of the European Commission on youth policy are identified. The similarity of these drawbacks to omissions inherent in decision-making in the relevant sphere in Ukraine is determined. For Ukrainian realities, the list of drawbacks identified is supplemented by the lack of implementation of adopted decisions and political influences. To eliminate the outlined drawbacks, for the first time, elements of innovative marketing are proposed to be implemented. It is justified that innovative marketing can be a highly effective tool in youth policy if it is based on a thorough understanding of the target audience, takes into account their needs and interests, and offers effective and accessible solutions.

Key words: European integration, innovative marketing, youth policy, officials, management decisions.



**Постановка проблеми.** Євроінтеграційний маркетинг як комплекс заходів з просування та підтримки європейських стандартів та цінностей серед населення задля досягнення цілей євроінтеграції повинен включати інноваційну складову. У контексті діяльності посадових осіб у сфері молодіжної політики, євроінтеграційний маркетинг повинен ґрунтуватися не лише на підвищенні обізнаності молоді про європейські цінності та створенні такої молодіжної політики, яка б відповідала європейським стандартам, але й активному залученні молоді у процеси вироблення рішень за допомогою інноваційних технологій. Адже ефективне просування європейських стандартів в галузі освіти, культури та спорту можливе за умови використання саме інноваційних рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем молодіжної політики в Україні в умовах євроінтеграції присвятили роботи такі українські науковці, як П.В. Горінов, Р.Г. Драпушко, К.В. Захаренко, Т.М. Краснопольська, Є.С. Міненко та багато інших. Проте до теперішнього часу недостатньо уваги приділено визначенню євроінтеграційного інноваційного маркетингу у сфері діяльності посадових осіб та прийняття рішень щодо молодіжної політики.

**Мета статті** полягає у формуванні пропозицій з імплементації інноваційного маркетингу у сферу діяльності посадових осіб та прийняття рішень щодо молодіжної політики.

**Виклад основного матеріалу.** Діяльність посадових осіб, які відповідають за молодіжну політику та євроінтеграцію впливає на прийняття рішень у цій сфері. Посадовці розробляють та здійснюють політику у сфері молоді, співпрацюють з європейськими органами з питань молодіжної політики, впроваджують європейські стандарти та норми в українське законодавство. Так, Уряд України затвердив Національну молодіжну стратегію на період до 2030 р., яка відповідає європейським стандартам та принципам [1]. Прийняті законодавчі акти, які регулюють питання молодіжної політики, зокрема Закон України «Про основні засади молодіжної політики» [2]. Крім цього, посадові особи здійснюють моніторинг та аналіз ситуації у молодіжній сфері та розробляють стратегії для її покращення. Українська влада має кілька посадових осіб, які відповідають за питання євроінтеграції, у т.ч. у сфері молодіжної політики (табл. 1).

Таблиця 1

**Посадові особи України, відповідальні за євроінтеграційні питання, у т.ч. щодо молодіжної політики**

Посадова особа	Сфера діяльності щодо євроінтеграції
Міністр закордонних справ України	Відповідає за зовнішню політику України та співпрацю з Європейським Союзом
Міністр юстиції України	Відповідає за гарантування дотримання прав людини та принципів демократії, а також за реформування правосуддя
Міністр економіки України	Відповідає за реалізацію економічної частини Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, а також за розвиток та підтримку підприємництва в Україні
Голова Державної служби з питань європейської інтеграції	Відповідає за координацію інтеграційних процесів в Україні та сприяння виконанню зобов'язань України перед Європейським Союзом
Повноважний представник України при Європейському Союзі	Відповідає за сприяння реалізації інтересів України в Європейському Союзі та з а забезпечення ефективної комунікації між Україною та Європейським Союзом
Міністр молоді та спорту України	Відповідає за євроінтеграцію у сфері молодіжної політики
Керівник управління європейської інтеграції та зовнішніх зв'язків	Забезпечує координацію роботи з питань європейської інтеграції

*Джерело: систематизовано авторами*

Робота вищенаведених посадових осіб має великий вплив на розвиток молодіжної політики в Україні та її європейську інтеграцію [3].

Діяльність посадових осіб з питань євроінтеграції та молодіжної політики України з Європейською комісією здійснюється через різні канали комунікації [4]. Зокрема, існує безпосередня комунікація через консультативні та робочі групи, які займаються розробкою імплементації європейських стандартів і політик в Україні, а також у вигляді консультацій та підтримки в реалізації проєктів і програм з молодіжної політики та євроінтеграції в Україні. Так, навесні 2022 р. представники Міністерства молоді та спорту України та Національного агентства з питань молоді уклали угоду про співпрацю з Європейською комісією щодо реалізації проєкту з розвитку молодіжних центрів в Україні. У рамках угоди була запланована робоча зустріч, під час якої представники з української сторони зустрілися з експертами Європейської комісії для обговорення планування та реалізації проєкту. Під час зустрічі було обговорено фінансування проєкту, роль молодіжних центрів у розвитку молодіжної політики, питання щодо підвищення якості послуг, що надаються молодіжними центрами тощо. Результатом зустрічі стала розробка детального плану дій щодо реалізації проєкту, який був погоджений з обох сторін. Аналіз інших прикладів організації діяльності посадовців у цій сфері дозволяє нам сформулювати типовий сценарій робочої зустрічі з питань молодіжної політики між Україною та Європейською комісією (рис. 1).



Рис. 1. Типовий сценарій організації робочої зустрічі з питань молодіжної політики між Україною та Європейською комісією

Джерело: сформовано авторами

Керівництво Європейської комісії складається з Президента Європейської комісії, який є головою Колегії членів Європейської комісії, та інших членів Колегії, які мають різні портфелі відповідальності. Кожен член Колегії очолює генеральний директорат або службу та відповідає за певний аспект роботи Європейської комісії. Серед найважливіших інституцій – Європейський інститут інновацій та технологій (далі – ЄІТ), що є частиною Європейської комісії, але має свою власну управлінську структуру. Інститут фінансується з бюджету Європейського Союзу (ЄС) та має власний бюджет, який становить понад 3 млрд. євро на період з 2021 по 2027 рр. Одним із прикладів діяльності ЄІТ у сфері молодіжної політики є ініціатива «Європейська молодіжна картка». За допомогою цієї картки молоді люди можуть отримати знижки на культурні заходи, спортивні події, транспорт та інші послуги. Ініціатива діє в більш ніж 35 країнах Європи, а на початок 2021 р. більше 7 млн. молодих людей скористалися європейською молодіжною картою. Не менш значущою є програма «Erasmus+ Sport», що спрямована на підтримку спортивної діяльності та спортивного розвитку молоді в Європі. За допомогою цієї програми молоді люди можуть отримати фінансову підтримку для організації спортивних подій, змагань та тренувань. На початок 2021 р. програма підтримала більше 1400 проєктів у різних країнах Європи [5].

Тож, Європейська комісія розробляє та впроваджує політику, спрямовану на захист та підтримку молоді в ЄС. Це включає такі сфери, як освіта, зайнятість, міграція, здоров'я та безпека. Зокрема, це програма «Erasmus+» [6], Європейський корпус миру, Європейська ініціатива молоді, «Молодіжний гарант», молодіжна зайнятість, Європейська молодіжна стратегія, Європейський молодіжний портал, програма «Молодь у дії», участь молоді у прийнятті рішень, молодіжна міжнародна співпраця. Такі програми включають молодіжні обміни, проєкти співпраці між молодіжними організаціями, стажування та волонтерство за кордоном тощо [7]. Найбільшу кількість молоді бере участь у програмі Європейської Солідарності. Це програма, яка надає молоді можливість взяти участь у волонтерських проєктах, стажуваннях та обмінах міжнародними досвідами. Наприклад, такий напрямок програми як «Європейський корпус миру» спрямований на реалізацію проєктів, пов'язаних з побудовою миру та розвитком співробітництва між різними країнами. Згідно з дослідженням Європейської комісії, проведеним у 2019 р., 94% учасників програми Європейської Солідарності заявили, що програма допомогла їм

розвинути свої професійні навички та знання; 80% учасників стали більш незалежними; 79% стали більш впевненими у своїх здібностях. Крім того, дослідження Європейської комісії показали, що понад 80% учасників програми мають більш широкий кругозір та розуміння культурної різноманітності, що допомагає їм стати більш відкритими та толерантними. Програма Європейської солідарності дозволяє молодим людям здобувати нові знання, навички та досвід у сфері волонтерства, культури, соціального підприємництва та інших галузях [8]. Це дає змогу реалізовувати різноманітні проекти та ініціативи на користь громади та суспільства в цілому. Одним із проектів, реалізованих за результатами участі в програмі Європейської солідарності, є проект «Active Youth for Europe», який зосереджувався на підвищенні усвідомлення молоді про ЄС та їхню активну участь у формуванні європейської політики. Проект був реалізований у 2018 р. та об'єднав учасників з України, Італії, Польщі, Німеччини та Іспанії [8]. Іншим прикладом є проект «Youth Empowerment and Social Entrepreneurship», який був реалізований у 2020 р. в Україні. Результатами проекту стали створення ряду соціальних підприємств та ініціатив у громадах різних регіонів України [9].

За даними статистики Європейської комісії, з 2018 р. понад 2 млн. молодих людей взяли участь у проектах та програмах ЄС, спрямованих на розвиток молодіжної політики та підтримку її активної участі в суспільному житті. З урахуванням цього, особливого значення набуває алгоритм вироблення та прийняття рішень на рівні посадових осіб Європейської комісії про започаткування нової, відповідної до сучасних потреб програми чи проекту для молоді. Загальний алгоритм представлений у табл. 2.

Таблиця 2

**Загальний алгоритм вироблення та прийняття рішення про започаткування нової програми для молоді на рівні посадових осіб Європейської комісії**

Етап	Основний зміст етапу
Формулювання ідеї	Процес починається з формулювання ідеї для програми чи проекту для молоді, яка відповідає потребам та пріоритетам, визначеним на рівні Європейської комісії. Це може включати проведення дослідження та аналізу, консультації зі зацікавленими сторонами та експертами в галузі молодіжної політики.
Підготовка проекту	Включає опис мети, цілей та результатів, обґрунтування бюджету, розклад та інші деталі.
Оцінка	Етап оцінки який включає експертний аналіз, розгляд та оцінку відповідності до молодіжних пріоритетів та стратегій Європейської комісії, а також оцінку бюджету та можливостей фінансування.
Прийняття рішення	Після оцінки посадові особи Європейської комісії приймають рішення щодо започаткування програми чи проекту, відхилення чи повторної підготовки проекту з урахуванням зауважень.
Розробка та впровадження	Етап включає в себе виконання всіх етапів, передбачених проектом: від залучення партнерів та волонтерів до здійснення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей. Для забезпечення ефективності роботи з програмою чи проектом для молоді, зазвичай використовуються різні інструменти моніторингу та оцінки, які дозволяють відстежувати результати та внесення змін в програму чи проект в процесі його реалізації.

Джерело: систематизовано авторами

Наведені узагальнюючі етапи ухвалення рішень в Європейській комісії можуть відрізнятися залежно від конкретного питання. Рішення про відкриття програми у сфері молоді приймається на різних рівнях Європейської комісії та Європейської Ради, в залежності від конкретної програми і процедур. Наприклад, програма “Erasmus+” була прийнята Європейською Комісією, але для її реалізації також залучалися інші інституції ЄС, такі як Європейський парламент і Рада Європейського Союзу. У більшості випадків рішення про відкриття програми у сфері молоді приймається після детального аналізу та обговорення на різних рівнях урядових та недержавних структур ЄС. У Європейській комісії рішення ухвалюють колегіально згідно з принципом колегіальності. Комісія складається з 27 членів, які призначаються на 5 років Європейською Радою та затверджуються Європейським парламентом. Підписання документів та рішень, як правило, здійснюється Президентом Європейської комісії, а також іншими членами Комісії, яким це делеговано відповідними процедурами.

Не дивлячись на досить пророблений алгоритм вироблення та ухвалення рішень, все ж можна вказати на окремі недоліки при прийнятті рішень Європейською комісією у сфері молодіжної політики, серед яких:

- недостатня увага до потреб та думок молоді. У процесі розроблення політик та програм Європейська комісія не завжди забезпечує достатню участь молоді у процесі консультацій та діалогу;
- відсутність досить широкого представництва молоді в самій Європейській комісії;
- відсутність можливості для молоді безпосередньо впливати на прийняття рішень у сфері молодіжної політики на рівні Європейської комісії. Включення молоді у процес прийняття рішень може бути обмеженим, що може впливати на ефективність політик та програм;

– відсутність достатньої координації між відділами та службами, що працюють з молодіжною політикою. Це може призводити до дублювання зусиль та недостатньої уваги до певних проблем та потреб молоді;

– недостатня фінансова підтримка та ресурси для реалізації молодіжних програм та ініціатив. Це може призвести до обмеження масштабу програм та погіршення якості послуг для молоді.

З позиції діяльності посадових осіб в Україні, слід указати на тотожність недоліків у процесі прийняття рішень у сфері молодіжної політики [10]. Однак додатково до вищенаведених, доцільно включити наступні:

– відсутність реалізації прийнятих рішень. Не рідко ухвалені рішення не мають чіткого плану реалізації або реалізуються зі значним запізненням;

– політичні впливи. Ухвалення рішень в Україні може бути спотвореним політичними впливами, які не завжди допомагають досягти найкращих результатів для молоді.

Для усунення окреслених недоліків доцільно імплементувати елементи інноваційного маркетингу. Слід підкреслити, що використання маркетингових принципів в організації діяльності посадових осіб є достатньо ефективним і дієвим інструментом покращення процесу прийняття управлінських рішень [11]. Відповідні етапи у сфері молодіжної політики набуватимуть такого змісту:

1. Аналіз аудиторії. Щоб рішення щодо молодіжної політики були успішними, потрібно знати аудиторію (тих, на кого спрямовані ці рішення). Необхідно вивчити інтереси, цінності, потреби та переваги молоді. Дослідження ринку та соціологічні опитування можуть допомогти зрозуміти, що цікавить молодь та які саме проблеми потрібно вирішувати у поточному та довгостроковому періодах.

2. Використання цифрових медіа. Молодь дуже активно використовує цифрові медіа, такі як соціальні мережі та месенджери. Інноваційний маркетинг у молодіжній політиці повинен базуватись на цих медіа. Наприклад, можна використовувати рекламні кампанії у соціальних мережах, створювати відео- та аудіо-контент для YouTube та TikTok, використовувати месенджери для спілкування з молоддю. Використання соціальних мереж може бути дуже ефективним інструментом для залучення молоді до молодіжної політики. Соціальні мережі можуть бути використані для реклами та розповсюдження інформації про політику серед широкої аудиторії. Крім того, важливо використовувати соціальні мережі для організації дискусій та збору фідбеку від молоді.

3. Побудова емоційного зв'язку. Інноваційний маркетинг повинен створювати емоційний зв'язок з молоддю. Необхідно говорити про проблеми, які цікавлять молодь, та надавати можливість долучатися до розв'язання цих проблем. Також можна використовувати емоційні історії та відео, які допоможуть побудувати емоційний зв'язок з аудиторією.

4. Співпраця зі впливовими особистостями. Інтернет-інфлюенсери є дуже популярними серед молоді та можуть допомогти відправити повідомлення про молодіжну політику до великої аудиторії. Можна співпрацювати зі знаменитостями, блогерами, YouTube-каналами та іншими впливовими особистостями, щоб вони допомогли впровадити молодіжну політику серед своїх фоловерів.

5. Розвиток онлайн-спільнот. Молодь любить бути частиною спільноти та об'єднуватися навколо спільних ідей. Можна створити онлайн-спільноти на соціальних мережах або в інших месенджерах, щоб об'єднати молодь навколо молодіжної політики та забезпечити зручні засоби комунікації з цільовою аудиторією.

6. Останнім етапом імплементції інноваційного маркетингу у прийняття рішень щодо молодіжної політики є аналіз результатів. Необхідно вимірювати ефективність програми та аналізувати результати, щоб внести корективи у подальшу роботу.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Таким чином, євроінтеграційний інноваційний маркетинг повинен бути частиною молодіжної політики країни. Однак в Україні ці питання не отримують достатньої уваги з боку державних посадових осіб. Це може призвести до того, що інноваційні маркетингові проекти будуть неспроможні вирішити реальні проблеми та потреби молоді. Крім того, важливо, щоб державні органи співпрацювали між собою та координували свої дії щодо євроінтеграційного інноваційного маркетингу. Якщо матиме місце недостатня координація між державними органами, то можуть виникнути труднощі в плануванні та реалізації програм. Водночас, інноваційний маркетинг може бути дуже ефективним інструментом у молодіжній політиці, якщо він базуватиметься на ретельному вивченні цільової аудиторії, враховуватиме її потреби та інтереси та пропонуватиме ефективні й доступні для неї рішення. Важливо також імплементувати використання доступних технологій та медіа-каналів для максимальної ефективності. Отже, при прийнятті рішень щодо євроінтеграційного інноваційного маркетингу важливо враховувати ці недоліки та забезпечувати їх мінімізацію, щоб забезпечити ефективне впровадження програм в сфері молодіжної політики.

Напрямок подальших досліджень у цьому напрямку є розробка інноваційно-інвестиційних програм для молоді в Україні у повоєнний період.

**Список використаних джерел:**

1. Указ Президента України «Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/942021-37337>
2. Закон України «Про основні засади молодіжної політики». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>
3. Драпушко Р.Г., Горінов П.В., Захаренко К.В., Міненко Є.С. Державна молодіжна політика України в умовах європейської інтеграції: виклики та можливості. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 33(72) № 4. С. 7–12.
4. Краснополська Т.М. Європейські моделі молодіжної політики та перспективи для України. *Політичне життя*. 2019. № 3. С. 31–36.
5. Erasmus+ молодь та спорт. Official website. URL: <https://www.erasmusplus.org.ua/molod>
6. Erasmus+. European Commission. Official website. URL: <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus>.
7. Chevalier T., Loncle P. Introduction: the Development of Youth Policies in Europe in Past Decades. *Youth and Globalization*. 2021. No. 3. URL: [https://brill.com/view/journals/yogo/3/1/article-p1\\_1.xml](https://brill.com/view/journals/yogo/3/1/article-p1_1.xml)
8. Програма Європейського Солідарності. Official website. URL: [https://europa.eu/youth/solidarity\\_en](https://europa.eu/youth/solidarity_en)
9. YES. Official website. URL: <https://yes.in.ua/about-yes/>
10. Драпушко Р.Г., Горінов П.В., Міненко Є.С. Ефективність залучення молоді до прийняття управлінських рішень. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 33(72) № 3. С. 54–59.
11. Міщук Є.В., Адамовська В. С. Організація діяльності посадових осіб і керівників суб'єктів забезпечення національної безпеки на засадах маркетингу. *Право та державне управління*. 2022. № 4. С. 163–170.

**References:**

1. Ukaz Prezidenta Ukrainy «Pro Natsionalnu molodizhnu stratehiiu do 2030 roku» [On the National Youth Strategy until 2030]. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/942021-37337> [in Ukrainian]
2. Zakon Ukrainy «Pro osnovni zasady molodizhnoi polityky» [About the main principles of youth policy]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text> [in Ukrainian]
3. Drapushko R.H., Horinov P.V., Zakharenko K.V., Minenko Ye.S. (2022), Derzhavna molodizhna polityka Ukrainy v umovakh yevropeiskoi intehratsii: vyklyky ta mozhlyvosti [State youth policy of Ukraine in the context of European integration: challenges and opportunities]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. T. 33(72). No. 4. P. 7–12. [in Ukrainian]
4. Krasnopolska T.M. (2019), Yevropeiski modeli molodizhnoi polityky ta perspektyvy dlia Ukrainy [European models of youth policy and prospects for Ukraine]. *Politychne zhyttia*. No. 3. P. 31-36. [in Ukrainian]
5. Erasmus+ youth and sports. Official website. URL: <https://www.erasmusplus.org.ua/molod>
6. Erasmus+. European Commission. Official website. URL: <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus>.
7. Chevalier T., Loncle P. (2021), Introduction: the Development of Youth Policies in Europe in Past Decades. *Youth and Globalization*. No. 3. URL: [https://brill.com/view/journals/yogo/3/1/article-p1\\_1.xml](https://brill.com/view/journals/yogo/3/1/article-p1_1.xml)
8. European Solidarity Program. Official website. URL: [https://europa.eu/youth/solidarity\\_en](https://europa.eu/youth/solidarity_en)
9. YES. Official website. URL: <https://yes.in.ua/about-yes/>
10. Drapushko R.H., Horinov P.V., Minenko Ye.S. (2022), Efektyvnist zaluchennia molodi do pryiniattia upravlinskykh rishen [Effectiveness of youth involvement in management decision-making]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. T. 33(72) No. 3. P. 54–59.
11. Mishchuk Ye.V., Adamovska V. S. (2022), Orhanizatsiia diialnosti posadovykh osib i kerivnykiv subiektiv zabezpechennia natsionalnoi bezpeky na zasadakh marketynhu [Organization of activities of officials and managers of national security entities on the basis of marketing]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*. No. 4. P. 163–170.

**І. М. Перестюк**, кандидат наук з державного управління,  
докторантка кафедри публічного управління  
та адміністрування  
Навчально-наукового інституту неперервної освіти  
Національного авіаційного університету

## РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК МЕХАНІЗМУ УНИКНЕННЯ ДЕФОЛТУ В УКРАЇНІ

*Автором досліджено що, на сьогодні в нашій країні існують тенденції прояву кризових явищ в соціальній, політичній та економічній сферах, розкрито основні причини економічної кризи та загрози дефолту. З'ясовано, що розвиток України супроводжується проявом системної перманентної кризи, яка, окрім економічної, супроводжується політичною, соціальною, духовно-моральною, кризою та її основні причини мають внутрішній та зовнішній характер. Визначено, що існуюча структура промислового сектору економіки України не дає змоги реалізувати ресурсно-виробничий потенціал, наростити промислово-економічну потужність країни, навпаки, поглиблює кризовий стан економіки країни. Підкреслено, що вагомий внесок у посилення диспропорцій в економіці України спричинив корупційний розподіл капіталу за відсутність чітко сформульованої системи цінностей, державної ідеології, єдиної стратегії економічного розвитку, ефективної системи державного управління дедалі більше загострює політичне протистояння, боротьбу за владу та здатність розпоряджатися ресурсами у власних руках, що породжує соціальну напругу. Про те, що економіка України потребує кардинальних змін, формування ефективної системи державного управління, економічної політики, яка має ґрунтуватися на засадах законності, моралі та права. Зроблено висновки що головним фактором, який стимулює поглиблення економічної кризи в Україні та її перехід у нову фазу, є військова ситуація в країні. Виявлено необхідність формування нових стратегій розвитку соціально-економічного середовища. Відсутність чітко сформованої системи цінностей, державної ідеології, єдиної стратегії економічного розвитку, ефективної системи публічного управління все більше загострює політичне протистояння, боротьбу за владу та можливість контролювати ресурси у власних руках, породжує соціальну напругу, гальмує розвиток суспільства.*

**Ключові слова:** криза, дефолт, економічний розвиток, державний механізм, антикризова модель.

### **I. M. Perestiuk. Development of the socio-economic environment as a default avoidance mechanism in Ukraine**

*The author has researched that today in our country there are trends of crisis phenomena in the social, political and economic spheres, the main causes of the economic crisis and the threat of default have been revealed. It has been found that the development of Ukraine is accompanied by the manifestation of a systemic permanent crisis, which, in addition to the economic one, is accompanied by a political, social, spiritual and moral crisis, and its main causes are internal and external in nature. It was determined that the existing structure of the industrial sector of the economy of Ukraine does not allow to realize the resource and production potential, to increase the industrial and economic power of the country, on the contrary, it deepens the crisis state of the country's economy. It is emphasized that a significant contribution to the strengthening of disparities in the economy of Ukraine was caused by the corrupt distribution of capital due to the absence of a clearly formulated system of values, state ideology, a unified strategy for economic development, and an effective system of public administration. , which creates social tension. About the fact that the economy of Ukraine needs radical changes, the formation of an effective system of public administration, economic policy, which should be based on the principles of legality, morality and law. It was concluded that the main factor stimulating the deepening of the economic crisis in Ukraine and its transition into a new phase is the military situation in the country. The necessity of forming new strategies for the development of the socio-economic environment was revealed. The lack of a clearly formed system of values, state ideology, a unified strategy for economic development, and an effective system of public administration increasingly exacerbates political confrontation, the struggle for power and the ability to control resources in one's own hands, creates social tension, and slows down the development of society.*

**Key words:** crisis, default, economic development, state mechanism, anti-crisis model.

**Постановка проблеми.** Сьогодні Україна перебуває у новій фазі політичної та соціально-економічної кризи, яка зумовлена глобальними процесами та супроводжується зниженням соціально-економічних показників розвитку, зростанням зовнішнього боргу та посиленням негативної економічної ситуації. Ефективне використання економічного, політичного та інформаційного потенціалу країни можливе шляхом формування та реалізації антикризової моделі розвитку України, яка у короткостроковій перспективі дасть змогу активізувати ресурсно-виробничий потенціал України та ліквідувати структурні дисбаланси. ліквідовано. у державній владі, забезпечення ефективного розвитку промислового та аграрного секторів економіки, підвищення соціально-економічного рівня життя населення та запобігання загрози дефолту країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти проблеми розвитку соціально-економічного середовища як механізм уникнення дефолту в Україні досліджували такі науковці, як: Я. Вінокуров, Ю. Гаркуша, Н. Резніков, А. Олешко, В. Панченко та інші.

© І. М. Перестюк, 2023

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження розвитку соціально-економічного середовища як механізму уникнення дефолту в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні важливою особливістю України є її розвиток в умовах постійних соціальних, інфраструктурних та економічних потрясінь. Таким чином, за роки незалежності України економіка країни пережила три кризи. У 1990-х роках відбулася трансформаційна перехідна криза, пов'язана з здобуттям Україною незалежності. За цей період Україна втратила понад 40% основного капіталу, падіння ВВП склало 60%, інвестицій в основний капітал – 80%.

Друга криза – 2008-2009 рр., яка зумовлена проявом кризових явищ глобального характеру. Цей період політичного, державного управління та економічного розвитку характеризується соціальним і борговим занепадом. Збиткова зовнішня торгівля, зростання валютної заборгованості підприємств, висока частка іноземної валюти в кредитуванні, зростання залежності української економіки від зовнішніх кредитів в умовах світової кризи призвели до зниження попиту на експортну продукцію, відтік іноземних кредиторів через закриття і, як наслідок, суттєве зниження економічних показників розвитку України, зростання зовнішнього боргу, дефіцит бюджету, необхідність скорочення соціальних видатків [4, с. 280].

Третій кризовий період розпочався у 2014 році під час вторгнення російських військ на територію України і триває досі: війна на сході та півдні України, окупація територій, девальвація національної валюти, масове переселення населення, перерозподіл державних коштів на військові потреби тощо.

На думку вченого М. Трещева [11, с. 332], слід зазначити, що у скрутному становищі знаходяться підприємства високотехнологічних галузей, які приносять значні прибутки державі, зокрема: авіабудування, суднобудування, виробництво турбін, синтетичних алмазів, приладобудування тощо. Обсяг виробництва в чорній металургії продовжує скорочуватися, що супроводжується зменшенням на 7% експорту металопродукції, яка не відповідає міжнародним технічним вимогам і не є конкурентоспроможною на міжнародному ринку. Про поглиблення економічної кризи та наближення країни до дефолту також свідчить зростання зовнішнього боргу, який станом на 31 грудня 2022 року становив 71 398,6 млн доларів США [5].

Слід визначити, що розвиток української економіки супроводжується проявом системної перманентної кризи, яка, крім економічної, супроводжується політичною, соціальною, духовно-моральною кризою довіри та її основні причини: воєнний стан, військові дії, масове переселення населення України тощо.

Варто наголосити, що на думку вченого Н. Резнікова [10, с. 13-20], який вважає, що лібералізація економіки без урахування морально-етичної складової лібералізму призвела до того, що основним регулятором економіки є корупція, яка породжена перерозподілом державної власності. Внаслідок відмови від існуючого економічного режиму, неправильного курсу економічного розвитку, неадекватних і непослідовних реформ в Україні, руйнування великих промислово-технологічних комплексів, відокремлення підприємств, ліквідації колективних сільськогосподарських підприємств, які є ядро економічного потенціалу країни.

Дослідники А. Колот та О. Герасименко [7, с. 6-33], які визначають, що тенденції економічного розвитку України є результатом незбалансованої та неефективної існуючої системи державного управління, яка у післявоєнний період не може конструктивно спрогнозувати послідовну та ефективну стратегію економічного розвитку країни.

Слід також відзначити посилення структурних диспропорцій в економіці, прискорення розвитку низькотехнологічних виробництв, використання старих технологій виробництва, переважання обробної промисловості з випуском продукції з низьким ступенем обробки. Значну частку сировини в експорті, низький рівень високотехнологічного виробництва, що призводить до деіндустріалізації країни внаслідок непослідовних галузевих реформ, неузгодженості структурних пріоритетів, спрямованих на вирішення поточних проблем, частково руйнування інфраструктури в результаті повномасштабної війни.

Існуюча структура промислового сектору економіки України не забезпечує комплексної можливості реалізації ресурсного та виробничого потенціалу, підвищення промислово-економічної потужності країни, прискорення розвитку всіх галузей економіки країни [3].

Доречно наголосити, що вагомий внесок у посилення диспропорцій в економіці України спричинив корупційний розподіл капіталу за відсутність чітко сформульованої системи цінностей, державної ідеології, єдиної стратегії економічного розвитку, ефективної системи державного управління дедалі більше загострює політичне протистояння, боротьбу за владу та здатність розпоряджатися ресурсами у власних руках, що породжує соціальну напругу.

Слід звернути увагу на думку вченого Ю. Гаркуша [4, с. 280-285] про те, що економіка України потребує кардинальних змін, формування ефективної системи державного управління, економічної політики, яка має ґрунтуватися на засадах законності, моралі та права. Адміністративний апарат, який безпосередньо виконує функції державного управління, зобов'язаний неухильно дотримуватись чинного законодавства, керуватися такими чеснотами, як: обачність, справедливість, поміркованість, пріоритет суспільних інтересів, соціальна відповідальність і не порушувати прав громадян суспільства, в тому числі передбачені Конституцією України. Для зняття соціальної напруги в державі, перш за все, необхідно проводити прозору економічну політику, з проясненням усіх напрямків розвитку, заходів, які необхідно реалізувати.

Для активізації економічного, ресурсного та виробничого потенціалу України під час реалізації антикризових заходів необхідний перехід до системи державного управління, яка чітко та ефективно регулюватиме процеси активізації потенціалу країни. Після переходу України до фази стабільного економічного зростання необхідний поступовий відхід від системи управління, що керується цінностями бізнесу, з уточненням стратегії та ідеології розвитку держави, в якій держава займатиме позицію регулятора відносини між суб'єктами господарювання та суспільством, забезпечення соціальної стабільності в країні.

Сьогодні Україна отримала значний ресурсний і виробничий потенціал, який необхідно трансформувати у потужний економічний потенціал країни на основі визначення стратегічних пріоритетів у діяльності національних підприємств, реалізації інноваційних та інвестиційних проектів. Розвиток виробництва високотехнологічної продукції слід віднести до числа стратегічних пріоритетів розвитку промислового комплексу України, а саме: авіація; ракетно-космічна промисловість; машинобудування; хіміко-металургійний; та агропромислових комплексів [9, с. 27–33].

Державі, завдяки виваженій зовнішньоекономічній політиці, забезпеченню сприятливих умов для зростання ділової активності, підвищення інноваційної та інвестиційної активності, на основі підтримки та стимулювання реалізації проектів модернізації економіки, необхідно активізувати відтворення та розвиток коопераційних відносин у виробництві технологічно складної продукції, єдиного технологічного ланцюжка виробництва високоякісної конкурентоспроможної продукції для експорту в країни ЄС.

Зазначимо, що для активізації заходів щодо виходу України з кризи у державну власність мають повернутися стратегічно важливі галузі, зокрема металургійна промисловість, частина підприємств газотранспортної системи. Відтворення і розвиток підприємств, об'єднаних єдиним технологічним процесом, передбачає становлення і розвиток макрологістичної системи України.

Окремо слід зазначити, що державне управління економікою країни, яку слід розглядати як сукупність ланок макрологістичної системи, має керуватися такими принципами управління, як: узгодженість і комплексність, що потребують управління процесами у взаємозв'язку, взаємодії та координації етапів розвитку складових економіки країни; широке використання інформації та сучасних методів моделювання в управлінні; координація та інтеграція активних секторів економіки; організація обліку витрат і управління матеріальними потоками; моніторинг надійності та якості функціонування складових економіки країни; адаптація державного управління до тенденцій економічного розвитку країни [5].

Одним із інструментів формування системи макрологістики, відтворення коопераційних зв'язків та виробництва високотехнологічної продукції є створення територіально-виробничих кластерів, до складу яких мають входити промислові підприємства (зокрема металургійні, енергетичні, машинобудівні будівля, будівельні комплекси, підприємства транспортного машинобудування, приладобудування, виробництва металорізального інструменту, металоконструкцій) та підприємства, що концентрують інноваційний, інтелектуальний та інформаційний потенціал як регіонів, так і країни в цілому.

Об'єднання таких підприємств в єдину логістичну систему дасть змогу раціоналізувати систему управління матеріально-технічними потоками створення цілісної системи, яка поєднає принципи сталості сільськогосподарських товаровиробників, різних за організаційною формою та розміром. Для цього необхідно формувати вертикально інтегровані структури (агропромислові кооперативи), кооперативні господарства торгового та напівпромислового типу, господарства споживчого типу [4, с. 280–285].

Слід зазначити, що для ліквідації корупції та повернення прихованих прибутків необхідно запровадити механізм удосконалення рентних відносин у сільському господарстві. Фермерські господарства, які працюватимуть самостійно та оброблятимуть не більше 10 тис. га сільськогосподарських угідь, мають функціонувати за рахунок існуючої державної підтримки та податкових пільг. Фермерські господарства мають мати пріоритет у програмах державної підтримки агросектору.

Так, податки можуть бути диференційовані залежно від умов виробництва. Першочерговим завданням держави щодо розвитку аграрного сектору економіки України є створення сприятливих умов для модернізації та нарощування економічного потенціалу та обсягів сільськогосподарського виробництва. Реалізація запропонованої антикризової моделі економічного розвитку України потребує також розробки та реалізації виваженої зовнішньоекономічної політики.

Необхідно знайти компроміс щодо зовнішньополітичного тиску та протидії та виробити політику, яка дозволить аграрному та промислому секторам економіки зосередитися на європейських ринках. Це потребує гармонізації національного законодавства, особливо в частині захисту прав національних виробників, інтелектуальної власності, приведення технічного регламенту виробництва у відповідність до міжнародних стандартів.

**Висновки.** Таким чином, політичний, соціальний та економічний розвиток України дозволить активізувати ресурсний потенціал України, ліквідувати структурні диспропорції економіки, забезпечити ефективний розвиток промислового та аграрного секторів економіки, підвищити соціальний рівень економічного розвитку життя населення, тим самим запобігаючи загрози дефолту країни, однак реалізація цих заходів потребує створення нормативно-правової бази в контексті міжнародних норм.



**Список використаних джерел:**

1. Актуальні питання розвитку Світової економіки та Міжнародного співробітництва. Харків. 2022 р. URL: [https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2022/Tezy\\_2022/0.-Zbirnyk1-28\\_02-\\_2022.pdf](https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2022/Tezy_2022/0.-Zbirnyk1-28_02-_2022.pdf)
2. Юрчишин В. Виклики і ризики розгортання кризових процесів в Україні та напрями економічної політики їх запобігання. Київ : Заповіт, 2017. 156 с.
3. Вінокуров Я. Росії прийшов дефолт. Але що це змінить. *Українська правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/06/27/688594>
4. Гаркуша Ю. О., Сполітак Є. Г. Удосконалення процесу оцінки кредитного ризику в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 13. С. 280–285.
5. Дефолт країни: що це таке, причини, загрози і наслідки. URL: <https://znaj.ua/society/271759-defolt-krayini-sho-ce-take-prichini-zagrozi-i-naslidki>
6. Зовнішній державний борг України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/foreign/2022>
7. Колот А. М., Герасименко О. О. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 6–33.
8. Олешко А. А., Побоча К. П. Актуальні напрями подолання банківської кризи в Україні. *Фінансово-економічна безпека*. 2017. № 1. С. 70–78.
9. Панченко В. Г. Проблема підвищення конкурентоспроможності економіки України в контексті політики нового прагматизму: світовий досвід економічної модернізації. *Економіка і держава*. 2018. № 1. С. 27–33.
10. Резнікова Н. В. Теоретико-емпіричні підходи до дослідження й ідентифікації економічних мотивів та наслідків відокремлення і сепаратизму на основі вивчення міжнародного досвіду. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 13–20.
11. Трещов М. М. Удосконалення управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів в умовах децентралізації в Україні : дис. держ. упр. Дніпро, 2019. С. 332.

**References:**

1. Aktualni pyannia rozvytku Svitovoi ekonomiky ta Mizhnarodnoho spivrobitnytstva. [Actual issues of the development of the World Economy and International Cooperation]. Kharkiv 2022 r. URL: [https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2022/Tezy\\_2022/0.-Zbirnyk1-28\\_02-\\_2022.pdf](https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2022/Tezy_2022/0.-Zbirnyk1-28_02-_2022.pdf). [Ukraine]
2. Yurchyshyn V., Vyklyky i ryzky rozghortannia kryzovykh protsesiv v Ukraini ta napriamy ekonomichnoi polityky yikh zapobihannia. [Challenges and risks of unfolding crisis processes in Ukraine and directions of economic policy for their prevention Kyiv]: Zapovit, 2017. 156 s. [Ukraine]
3. Vinokurov Ya. Rosii pryishov defolt. Ale shcho tse zminyt. Ukrainka pravda [Russia defaulted. But what will it change. Ukrainian truth 2022]. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/06/27/688594/>. [Ukraine]
4. Harkusha Yu. O., Spolitalak Ye. H. Udoshkonalennia protsesu otsinky kredytnoho ryzkyu v Ukraini. [Improving the credit risk assessment process in Ukraine]. *Infrastruktura rynku*. 2017. № 13. s. 280–285. [Ukraine]
5. Defolt krainy: shcho tse take, prychny, zahrozy i naslidky. [Default of the country: what it is, causes, threats and consequences]. URL: <https://znaj.ua/society/271759-defolt-krayini-sho-ce-take-prichini-zagrozi-i-naslidki> [Ukraine]
6. Zovnishnii derzhavnyi borh Ukrainy. [External public debt of Ukraine]. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/foreign/2022/> [Ukraine]
7. Kolot A. M., Herasymenko O. O. Novitni hlobalni tendentsii u sferi zainiatosti i dokhodiv ta yikh vplyv na sotsialnu nerivnist. [Recent global trends in employment and income and their impact on social inequality] *Sotsialno-trodivni vidnosyny: teoriia ta praktyka*. 2018. № 1. S. 6–33 [Ukraine]
8. Oleshko A. A., Pobocha K. P. Aktualni napriamy podolannia bankivskoi kryzy v Ukraini. [Current trends in overcoming the banking crisis in Ukraine] *Finansovo-ekonomichna bezpeka*. 2017. № 1. s. 70–78. [Ukraine]
9. Panchenko V. H. Problema pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ekonomiky Ukrainy v konteksti polityky novoho prahmatyzmu: svitovy dosvid ekonomichnoi modernizatsii. [The problem of increasing the competitiveness of the Ukrainian economy in the context of the policy of new pragmatism: the world experience of economic modernization]. *Ekonomika i derzhava*. 2018. № 1. S. 27–33. [Ukraine]
10. Reznikova N. V. Teoretyko-empyrychni pidkhody do doslidzhennia y identyfikatsii ekonomichnykh motyviv ta naslidkiv vidokremлення i separatyizmu na osnovi vyvchennia mizhnarodnoho dosvidu. [Theoretical and empirical approaches to research and identification of economic motives and consequences of secession and separatism based on the study of international experience] *Ekonomika ta derzhava*. 2020. № 6. S. 13–20. [Ukraine]
11. Treshchov M. M. Udoshkonalennia upravlinnia resursnym zabezpechenniam mistsevykh biudzhativ v umovakh detsentralizatsii v Ukraini [Improving the management of resource provision of local budgets in the conditions of decentralization in Ukraine] : dys. derzh. upr. Dnipro, 2019. S.332. [Ukraine]

**Ю. Н. Пронюк**, аспірант  
навчально-науково-виробничого центру  
Національного університету цивільного захисту України

## **РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ У СФЕРІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В СУЧАСНІЙ ДЕРЖАВНІЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІЙ ПОЛІТИЦІ КОЛЕКТИВНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ СУСПІЛЬСТВА**

*У статті встановлено, що глобальні процеси цифровізації ставлять перед політиками та науковою спільнотою сучасних держав низку нових завдань у сфері реалізації заходів щодо забезпечення консолідації суспільства. Вплив сучасних цифрових технологій на трансформації характеру людини, її поведінки, соціальну та політичну психологію посилюють процеси, що відбуваються при соціальній дезінтеграції, загрожуючи довгостроковій соціально-економічній та політичній стабільності. Інструментом коригування негативних наслідків впливу цифровізації на соціум, що спостерігаються можуть бути механізми реалізації політики ідентичності, орієнтованої на гармонізацію суспільних відносин.*

*Актуалізовано, що поточний етап глобалізації характеризується суперечливими тенденціями розвитку, а саме, світ стає безпрецедентно взаємозалежним і водночас дедалі більш антагоністичним у сфері політики, ідеології, ціннісних культурно-історичних та цивілізаційних орієнтацій. Досвід продемонстрував уразливість світу перед спільними викликами та загрозами, важливість для вирішення актуальних сучасних проблем досліджень у галузі глобалістики та надання електронних послуг вирішив би деякі з них. Ключовими вимірами глобалізації сьогодні, безсумнівно, виступають інформаційно-цифрова та технологічна сфери, в яких перетинаються глобальні тенденції науково-технічного розвитку та основні загрози соціально-економічній стабільності національних держав, що досі залишаються. Доведено, що процес цифрової трансформації було проаналізовано на основі різних факторів, які пояснюють, чому державна послуга оцифровується. При аналізі наводяться міркування щодо переходу від теорії електронного уряду до теорії цифрової трансформації в уряді, вказується на труднощі, пов'язані з інституційними факторами цифрової трансформації. Цифрова трансформація не призводить до однорідного та узгодженого процесу цифровізації державних послуг, стратегія оцифрування державних послуг залежить від застосовуваної політики, тому необхідне впровадження координації для забезпечення ефективності процесу цифрової трансформації.*

*У даний час надання електронних послуг застосовується при наданні державних послуг, видозмінюючи відносини між державою та суспільством. Використання нових технологій передбачає перегляд процесів обслуговування, орієнтованих поліпшення надання послуг із впровадженням цифрових технологій. У зв'язку із зазначеними тенденціями історичного розвитку важливим завданням гуманітарних наук є визначення напрямів пом'якшення кризових явищ сучасних соціокультурних, економічних та соціально-політичних трансформацій, як на глобальному, так і на регіональному рівнях.*

*Для стабільного довгострокового розвитку соціуму необхідно знайти консенсус щодо гармонізації завдань збереження соціально орієнтованої національної держави та раціонального впровадження сприятливих процесів глобалізації сучасних інформаційних технологій таким чином, щоб їх використання сприяло консолідації та стійкості соціуму на базі розподілених більшостю цінностей та колективної ідентичності. У даному контексті особливого значення набувають викликані цифровізацією трансформації консолідуючих ціннісних орієнтацій суспільства, зокрема, що спостерігаються нині міжпоколінські зрушення у поведінковій і ціннісній сферах, передусім характерні держав – передовиків цифровізації і, очевидно, неминучі й інших держав, що є на шляху наздоганяючої модернізації і, по мірі сил, що впроваджують нові цифрові технології.*

*Ключові слова: суспільство, реалізація, управлінські підходи, державна соціально-економічна політика, етап, колективна ідентичність, цифровізація.*

### ***Yu. N. Proniuk. Implementation of management approaches in the field of digitalization in the modern state socio-economic policy of the collective identity of society***

*The article establishes that the global processes of digitization present politicians and the scientific community of modern states with a number of new tasks in the field of implementing measures to ensure the consolidation of society. The influence of modern digital technologies on the transformation of a person's character, his behavior, social and political psychology intensify the processes that occur during social disintegration, threatening long-term socio-economic and political stability. Mechanisms for the implementation of identity policy, aimed at the harmonization of social relations, can be a tool for correcting the observed negative consequences of the impact of digitalization on society.*

*It is updated that the current stage of globalization is characterized by contradictory development trends, namely, the world is becoming unprecedentedly interdependent and at the same time increasingly antagonistic in the sphere of politics, ideology, cultural-historical and civilizational orientations. Experience has shown the world's vulnerability to common challenges and threats, the importance of solving the current problems of research in the field of global studies and the provision of electronic services would solve some of them. Undoubtedly, the key dimensions of globalization today are the information, digital and technological spheres, in which the global trends of scientific and technical development, which contribute to the process of globalization, intersect, and the main threats to the socio-economic and political stability of national states that still remain.*

*It is proved that the process of digital transformation has been analyzed on the basis of various factors that explain why the public service is digitized. The analysis provides considerations regarding the transition from the theory of electronic government to the theory of digital transformation in the government, points out the difficulties associated with institutional factors of digital transformation, such as: digital transformation does not lead to a uniform and coordinated process of digitalization of public services; the strategy of digitization of public services depends on the applied policy; it is necessary to implement coordination mechanism to ensure greater coherence and efficiency of the digital transformation process.*

*It was found that the use of information and communication technologies in the government is not something new. The process returns to broader institutional and political trajectories. Currently, it is used in the provision of public services, changing the relationship between the state and society. The use of new technologies involves a review of service processes aimed at improving the provision of services with the introduction of digital technologies. In connection with the indicated trends of world-historical development, an important task of the humanities is to determine the directions for mitigating the crisis phenomena of modern socio-cultural, economic and socio-political transformations, both at the global and regional levels.*

*It is well-founded that the experience of the COVID-19 pandemic has shown that the social role of the nation-state is an important objective value of human society, which means that for the stable long-term development of society, it is necessary to find a consensus on the harmonization of the tasks of preserving a socially oriented nation-state and the rational implementation of favorable processes globalization of modern information technologies in such a way that their use does not undermine the socio-cultural sphere of sovereign states, promotes the consolidation and stability of society on the basis of values and collective identity shared by the majority. In this context, transformations of the consolidating value orientations of society caused by digitization are of particular importance, in particular, the currently observed intergenerational shifts in the behavioral and value spheres, primarily characteristic of the states that are the pioneers of digitalization and, obviously, inevitable for other states that are on the path of catching-up modernization and, according to the forces implementing new digital technologies.*

*Key words: society, implementation, management approaches, state socio-economic policy, stage, collective identity, digitalization.*

**Постановка проблеми.** Використання новітніх технологій передбачає перегляд процесів обслуговування, орієнтованих поліпшення надання послуг із впровадженням цифрових технологій. У зв'язку із зазначеними тенденціями всесвітньо-історичного розвитку важливим завданням гуманітарних наук є визначення напрямів пом'якшення кризових явищ сучасних соціокультурних, економічних та соціально-політичних трансформацій, як на глобальному, так і на регіональному рівнях. Ключовими вимірами глобалізації виступають інформаційно-цифрова, технологічна сфери, в яких перетинаються глобальні тенденції науково-технічного розвитку, що сприяють процесу глобалізації, та основні загрози соціально-економічній та політичній стабільності національних держав, що досі залишаються.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Процес цифрової трансформації було проаналізовано на основі різних наукових підходів та чинників, які пояснюють, чому державні послуги оцифровуються. При аналізі наводяться міркування авторів щодо переходу від теорії електронного уряду до теорії цифрової трансформації в уряді, вказується на труднощі, пов'язані з інституційними факторами цифрової трансформації [1]. У даному контексті особливого значення набувають викликані цифровізацією трансформації консолідуючих ціннісних орієнтацій суспільства, зокрема, що спостерігаються нині міжпоколінські зрушення у поведінковій і ціннісній сферах. Передбачення цифрового розвитку національної економіки [2] передусім характерні для держав – передовиків цифровізації і, очевидно, неминучі й для інших держав, що знаходяться на шляху наздоганяючої модернізації і, в міру сил та можливостей, впроваджують нові цифрові технології.

**Метою статті** є обґрунтування реалізації управлінських підходів у сфері цифровізації в сучасній державній соціально-економічній політиці колективної ідентичності суспільства.

**Виклад основного матеріалу.** З розвитком масової психології суспільства споживання та процесів зростання популярності та легалізації мультикультуралізму, що в крайніх своїх формах призвело до можливості фактичного соціально-політичного диктату меншин, ряд сучасних держав постіндустріального «колективного Заходу» зіткнулися з кризою колективної державно-політичної ідентичності, розколотістю свідомості суспільства. Важливим аспектом даної проблеми, що посилює її розвиток, стали кризові процеси в демографічній сфері та масштабний приплив іммігрантів з іншокультурних та соціально-економічно менш розвинених держав.

Зазначені тенденції закономірно розмивали рівень соціального капіталу та довіри у суспільстві, значення якого для гармонійного та стабільного соціально-економічного та політичного розвитку складно переоцінити. При цьому у розвинених країнах становище ускладнюється тим, що у державах ліберального Заходу політика ідентичності, зазвичай, інтерпретується у негативних категоріях, сприймається не як інструмент консолідації і гармонізації суспільства, бо як причина соціальних конфліктів. Після того, як багато державних установ зіткнулися з перешкодами через застарілі технології та розрізнені систем, а також у зв'язку з різким зростанням попиту на державні послуги під час пандемії вони тепер впроваджують хмарні технології та послуги для прискорення модернізації.

Однак, цифрова трансформація також вимагає культурного зсуву, нової політики та нових підходів. Центр цифрового уряду нещодавно провів інтерв'ю з IT-керівниками у державних та місцевих органах влади про те, як вони можуть використовувати хмарні технології, штучний інтелект, автоматизацію та інші нові технології

для підтримки нової цифрової робочої сили «робити більше з меншими витратами» і при цьому покращувати надання послуг [3]. Цифровізація та автоматизація привели до посилення соціально-економічної сегрегації та нерівності розвинених країн, зростання соціокультурного розшарування суспільства, прискореного зниження рівня соціальної єдності та найбільш сильним протестним рухам у найбільш інноваційних містах.

Фінальна версія стратегій, створених з урахуванням типових рішень, у результаті повинна включати регіональні проекти, враховуючи локальні особливості та вимогу зрозумілості не тільки для органів влади, а й для бізнесу та громадян. Кожен регіон повинен включити до проектів з цифрової трансформації як мінімум шість базових галузей. Це – охорона здоров'я, освіта, транспорт, розвиток міського середовища, державне управління та соціальна сфера. Урядовим органам та організаціям необхідно починати з малого та нарощувати поступово перехід до цифрової трансформації. Спроба виконати все одразу може призвести до «технологічної втоми» співробітників. Наприклад, платформа цифрового робочого місця, яка служить центральним вузлом для різних хмарних сервісів, може забезпечити цифрову основу, необхідну уряду підтримки віддаленої роботи.

Платформи бізнес-ліцензування та видачі дозволів можуть допомогти уряду підвищити рентабельність інвестицій у технології, дозволяючи споживачам брати участь у цих процесах як онлайн. Співробітники цих відділів також побачать цінність цих технологій у вигляді підвищення ефективності та скорочення ручної роботи. Багато державних службовців одразу побачили цінність у впровадженні цифрових рішень і швидко адаптувалися до змін, але багатьом чиновникам такі зміни видалися важкими, тому саме тут важливим є терпіння та навчання. Коли йдеться про цифрову трансформацію, не існує універсальної стратегії, що підходить для всіх.

Урядовим органам та державним організаціям, як великим, так і малим, необхідно буде зрозуміти свою власну культурну динаміку, щоб розробити ефективну стратегію трансформації. Серед численних наслідків цифровізації можна виділити десять тенденцій, які різною мірою впливають на ступінь консолідації суспільства і які у зв'язку з цим важливо враховувати при виробленні державної політики ідентичності та інших заходів, спрямованих на забезпечення інформаційної безпеки соціуму та його стабільного довгострокового розвитку.

З'являється все більше наукових свідчень про те, що чоловіки гірше адаптуються до стрімких соціально-економічних змін, пов'язаних з технологічним розвитком, втрачають соціальні функції, що століттями склалися [4]. В результаті деградує інститут сім'ї, дедалі більше дітей виховуються без батьків, виникають хронічні проблеми соціалізації, віртуалізація реальності атрофує у людини здатність до співпереживання та знижує загальний рівень гуманності. Співчуття, емпатія йдуть на другий план, а нові технології створюють ілюзію можливості прожити, скорочувані міжособистісні контакти до мінімуму і атрофуючи здатність «цифрової людини» до соціалізації, в тому числі і через нарцисизму, що росте в атомізованому цифровому світі.

Технологічні виклики етики, гуманітарної сфері посилюють розмивання консолідуючих цінностей, у результаті стає дедалі складніше знайти опорні точки колективної ідентичності, які можна прийняти переважно соціуму. Віртуалізація життя викликає побоювання, що саме песимістичний сценарій майбутнього є найбільш реальним. Дані процеси викликають побоювання з приводу якості політичної еліти в цілому, її здатності комплексно, стратегічно мислити, виробляти відповідні рішення, у тому числі формулювати та підтримувати цінності, що консолідують суспільство.

Картина психологічного неблагополуччя доповнюється синдромом соціальної активності – звичкою до постійного спілкування, участі у різноманітних заходах, невмінням відпочивати та інформаційно розвантажуватися, внаслідок чого зростає кількість самогубств, а депресивний стан населення стає невід'ємною даністю життя в інформаційно перевантаженому цифрове середовище. У сучасних обставинах дегуманізація обумовлена тим, що люди, загнані в рамки цифрових технологій, змушені піддаватися мережевому диктату, розплачуючись за цифровізацію довгостроковим погіршенням соціально економічного становища.

Згубно позначається на психологічному здоров'я населення, викликане цифровізацією, відсутність чіткого поділу життєдіяльності на зони роботи та відпочинку. Роботизація та інформаційні технології виключають все більше людей з виробничих процесів, не підвищуючи рівень загального добробуту. Середній клас розвинених країн скорочується, бідні біднішають, а найбагатші багатіють небаченими досі темпами. Електронний уряд можна визначити як відносини між державою та суспільством з використанням цифрових технологій для надання послуг користувачам у повному обсязі.

Тобто, по суті, використання цифрових технологій і визначає електронний уряд, а використання Інтернет-додатку може сприяти отриманню доступу до більш спрощеного виробництва та споживання державних послуг, будь то запис до лікаря, сплата податків або отримання допомоги. Концепція електронного уряду вирішує ці проблеми з точки зору доступності інформації за допомогою цифрових технологій. Впровадження цифрових технологій включає складний політичний вибір, що враховує різні проблеми та перспективи просування державної політики надання послуг [5]. Процес трансформації надання державних послуг включає управлінський вибір, який не завжди лінійний або обумовлений технологічними факторами.

Розвиток та впровадження нових інформаційних та комунікаційних технологій у діяльність Уряду не пояснюється детермінованими моделями доступних технологій. Наявність інформаційних та комунікаційних технологій

є необхідною, але не достатньою умовою для продовження процесу цифрової трансформації. Інституційні зміни у побудові цифрового уряду сприяють розширенню можливостей здійснити революцію в системі державного управління. Цифрові технології мають надавати нові платформи, що змінюють логіку надання державних та адміністративних послуг.

Державні проекти та національні програми вносять інституційні зміни, створюючи нову модель відносини між владою та суспільством. Електронний уряд впливає на структуру бюрократії, але бюрократія також може вплинути на структуру електронного уряду. Нові цифрові відносини між суспільством та урядом завдяки цифровим інструментам розширюють межі контролю над державою, роблячи ці відносини прозорими. Форми електронної участі сприяють контролю над урядовою бюрократією та розширюють інструменти для контролю та підзвітності. Цифрова трансформація має бути вбудована в інституційний вибір, де потреби суспільства мають велике значення при оцифруванні та аналізі процесів обслуговування та надання державних послуг.

Кожен цифровий інструмент має ризики для конфіденційності та безпеки. Наприклад, хтось може побачити контент на персональному чи службовому пристрої, або людина може забути видалити електронні листи, що містять особисту інформацію, ненавмисно зберігаючи цифровий слід, що може поставити під загрозу особисту конфіденційність. Тому вкрай важливо вивчити і зрозуміти конкретні ризики платформ, перш ніж впроваджувати цифрові послуги. І тут можна наголосити на світовому досвіді. Звісно ж, що вирішити проблеми дегуманізації економіки та збереження людства як одухотвореного, що усвідомлює свою відповідальність виду можуть лише держава та активна державна соціально орієнтована політика.

Ринкові механізми і цифрові технології самі по собі не вирішують численних проблем, що стоять перед сучасним суспільством. Ефективні рішення можливі лише на рівні скоординованих зусиль та політичної волі національних урядів за умови активного залучення громадськості. Цифрові технології та мережева економіка стали бурхливо розвиватися саме в рамках цього егоцентричного нарративу суспільства споживання. У сучасних соціально-економічних та політичних процесах спостерігається зростання хаотизації та превалювання тактичних рішень. В умовах динамічного та складного сучасного світу зростають конфліктний потенціал та соціальні протиріччя. За цих обставин необхідно розробляти комплексні заходи та переглядати саму модель соціально-економічної організації суспільства, спираючись при цьому на реалізацію згладжуючої суперечності державної політики ідентичності, орієнтованої на інтеграцію, а не дезінфекцію суспільства. Беручи до уваги, що перехід на цифрові технології – це вимога епохи, в якій ми живемо, державним службовцям все частіше потрібно освоювати та підтримувати цифрові навички, які можуть дозволити їм брати участь у цифровій трансформації.

У той же час вплив цифровізації на трансформацію людського сприйняття змушує виробляти нові методи інформаційної боротьби, захисту ціннісного суверенітету суспільства від інформаційних атак різноманітних зовнішньополітичних як державних, так і недержавних гравців світової політики [6]. Таким чином, сьогодні важко заперечувати перетворюючу роль цифрових технологій, які все більше стають основою для надання послуг у державному секторі. Досвід багатонаціональної держави та підтримки міжнаціонального та міжконфесійного миру та злагоди, а також розвиток вітчизняної школи ідентитарних досліджень свідчать про те, що наукова спільнота може внести свій внесок у аналіз та практичне коригування негативних процесів цифровізації за допомогою відповідних механізмів реалізації політики ідентичності.

**Висновки із досліджуваного матеріалу і перспективи подальших розвідок в цьому напрямі.** Політика ідентичності як інструмент консолідації суспільства та згладжування його протиріч має носити пояснювальний і гармонізуючий характер, бути науково обґрунтованою і при цьому психологічно прийнятною для суспільства, скоординованою з комплексним стратегічним соціально-економічним плануванням та відповідною законотворчою практикою, оскільки поза рамками обмисленого та контрольованого суспільством використання сучасних технологій мають значний руйнівний потенціал соціально-психологічної дезінтеграції.

Сьогодні технології стають дедалі більше складними, різноманітними та швидко розвиваються, що вимагає від уряду активізації зусиль з оновлення переліку навичок державних службовців, а також для прогнозування потреб, пов'язаних із змінами, що виникають. Уряду все частіше потрібні здібності передбачення та попередження, щоб керувати компетенціями та здібностями людського ресурсу державного сектору та відповідним чином організовувати свою діяльність. Враховуючи, що цифрова трансформація є основою для роботи більш інноваційного державного сектора, запропонована структура навичок являє собою компетенції, які необхідні задля підтримки переходу від електронного уряду до цифрового.

### Список використаних джерел:

1. Васильев О. С. Концептуалізація поняття «державна політика»: сучасне розуміння. *Державне будівництво*. 2014. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ DeBu\\_2014\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_1_7).
2. Sergy Kvitka, Yevgeniy Borodim, Volodymyr Yemelyanov, Liudmyla Ivashova, Oleksii Bohachov (2020) The foresight of national economy's digital development. *Revista Inclusiones*. Volume 7 (Special Issue), April – June

2020/1/29, pp. 112–125. URL: <https://www.revistainclusiones.com/gallery/10%20vol%207%20num%20especialleabriljunio2020revincludi.pdf>

3. Борис С. Безпека бізнесу під час карантину: як уникнути рейдерської атаки. *Ліга Закон* : офіц. веб-сайт. URL: [https://biz.ligazakon.net/ua/analytics/194528\\_bezpekabznesu-pd-chas-karantinu-yak-uniknuti-reydersko-ataki](https://biz.ligazakon.net/ua/analytics/194528_bezpekabznesu-pd-chas-karantinu-yak-uniknuti-reydersko-ataki)

4. Дегтяр О.А. Державне регулювання розвитку соціальної сфери: концептуальні засади та практика : монографія. Харків : С.А.М., 2014. 508 с.

5. Батиргареева В.С. Основні напрями протидії поширенню дезінформації. *Інформація і право*. № 2 (33). 2020. С. 121–131.

6. Бутник О.О., Немирівська О.Я. Особливості публічного управління в умовах світової пандемії. *Право та державне управління*. 2020. № 2. С. 142.

#### References:

1. Vasyli'iev, O. S. (2014). Kontseptualizatsiia poniattia "derzhavna polityka": suchasne rozuminnia [Conceptualization of the concept of "public policy": modern understanding]. *Derzhavne budivnytstvo – State building, 1*. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2014\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_1_7) [in Ukrainian].

2. Sergy Kvitka, Yevgeniy Borodim, Volodymyr Yemelyanov, Liudmyla Ivashova, Oleksii Bohachov (2020). The foresight of national economy's digital development. *Revista Inclusiones*. Volume 7 (Special Issue), April – June 2020/1/29, pp. 112–125. Retrieved from <https://www.revistainclusiones.com/gallery/10%20vol%207%20num%20especialleabriljunio2020revincludi.pdf>

3. Borys, S. Bezpeka biznesu pid chas karantynu: iak unyknuty rejders'koi ataky [Security of business during quarantine: how to avoid a raider attack]. *Liha Zakon – League Law: official website*. Retrieved from [https://biz.ligazakon.net/ua/analytics/194528\\_bezpekabznesu-pd-chas-karantinu-yak-uniknuti-reydersko-ataki](https://biz.ligazakon.net/ua/analytics/194528_bezpekabznesu-pd-chas-karantinu-yak-uniknuti-reydersko-ataki) [in Ukrainian].

4. Diehtiar, O.A. (2014). Derzhavne rehuliuвання rozvytku sotsial'noi sfery: kontseptual'ni zasady ta praktyka [State regulation of social sphere development: conceptual principles and practice]. Kharkiv : S.A.M. [in Ukrainian].

5. Batoryhareieva, V.S. (2020). Osnovni napriamy protydii poshyrenniu dezinformatsii (na prykladi pandemii COVID-19) [The main directions of counteracting the spread of misinformation (on the example of the pandemic COVID-19)]. *Informatsiia i pravo – Information and law*, 2(33), 121–131 [in Ukrainian].

6. Butnyk, O.O. & Nemyrivs'ka, O.Ya. (2020). Osoblyvosti publichnoho upravlinnia v umovakh svitovoi pandemii [Features of public administration in a global pandemic]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and public administration*, 2, 142 [in Ukrainian].

**О. В. Скрипнюк**, доктор юридичних наук,  
професор, академік  
Національної академії правових наук України, директор  
Інституту держави і права імені В. М. Корецького  
Національної академії наук України,  
заслужений юрист України

**Я. Ф. Жовнірчик**, доктор наук з державного управління,  
професор, в.о. завідувача відділу проблем державного  
управління та адміністративного права  
Інституту держави і права імені В. М. Корецького  
Національної академії наук України

### **ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОЇ РОЗБУДОВИ: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

*У статті розкрито проблематику реалізації публічно-приватного партнерства (далі – ППП) у системі публічного управління соціально-економічним відновленням країни, зокрема, в умовах війни та в період післявоєнної розбудови задля створення необхідних умов забезпечення збалансованого розвитку регіонів України. В ході дослідження було визначено, що в умовах війни партнерство може бути як у стані занепаду, так і перейти на новий якісний рівень за рахунок оптимізації процесів та модернізації механізмів взаємодії. Важливо здійснити належну увагу до питання розвитку таких партнерств у контексті війни та після її закінчення, щоб забезпечити стале економічне зростання та розвиток країни. Встановлено, що найважливішими принципами ППП є ефективність витрат державного бюджету, пріоритет публічних інтересів та інформаційна відкритість. Приватні партнери мають можливість використовувати власні кошти та привертати різноманітні види інвестицій для реалізації проєктів, що дозволяє зберегти кошти державного бюджету.*

*Доведено, що питома вага серед проєктів належали процесу надання комунальних послуг. Очевидно, що місцевим органам влади значно легше взаємодіяти з приватним сектором, а необхідність забезпечення населення задовільними умовами проживання створює високий попит. Проведений аналіз сучасної ситуації дозволяє зробити висновок про те, що ППП наразі реалізується переважно у сфері надання комунальних послуг населенню, а географічне представлення має доволі велику розпорошеність. У сьогоденних умовах потреби у партнерстві значно збільшились, оскільки країні завдано чималі збитки у багатьох сферах життєдіяльності, серед яких слід виділити інфраструктуру, питання житлово-комунального господарства, транспорту, медицини, освіти тощо.*

*Аргументовано пріоритетні вектори розвитку публічно-приватного партнерства в умовах війни та в період післявоєнної розбудови, серед яких: інформаційні технології та кіберзахист; альтернативна енергетика та забезпечення автономності; агропромисловий комплекс; відбудова соціальної інфраструктури.*

*Ключові слова: публічне управління, система публічного управління, державне регулювання, публічно-приватне партнерство, збройна агресія проти України, воєнний стан, післявоєнна розбудова, нормативно-правове забезпечення, соціально-економічне відновлення країни, збалансований розвиток.*

***O. V. Skrypniuk, Ya. F. Zhovnirchik. Perspectives of implementation of public-private partnership in the conditions of war and in the period of post-war development: public and administrative aspect***

*The article describes the processes of public-private partnership (hereinafter PPP) implementation in the system of public management of the socio-economic recovery of the country, in particular, in the conditions of war and in the period of post-war development in order to create the necessary conditions for ensuring the balanced development of the regions of Ukraine. In the course of the study, it was determined that in the conditions of war, the partnership can either be in a state of decline or move to a new quality level due to optimization of processes and modernization of interaction mechanisms. It is important to pay due attention to the development of such partnerships in the context of the war and after its end in order to ensure sustainable economic growth and development of the country. It has been established that the most important principles of the PPP are the efficiency of state budget expenditures, the priority of public interests, and information openness. Private partners have the opportunity to use their own funds and attract various types of investments for the implementation of projects, which allows to save state budget funds.*

*It is proved that the specific weight among the projects belonged to the process of providing communal services. It is obvious that it is much easier for local authorities to interact with the private sector, and the need to provide the population with satisfactory living conditions creates a high demand. The conducted analysis of the current situation allows us to conclude that PPP is currently implemented mainly in the field of providing communal services to the population, and the geographical representation is quite*

*dispersed. In today's conditions, the need for partnership has increased significantly, as the country has suffered considerable losses in many spheres of life, among which infrastructure, issues of housing and communal services, transport, medicine, education, etc. should be singled out.*

*The priority vectors of the development of public-private partnership in the conditions of war and in the period of post-war development are argued, including: information technologies and cyber protection; alternative energy and ensuring autonomy; agro-industrial complex; reconstruction of social infrastructure.*

*Key words: public administration, public administration system, state regulation, public-private partnership, armed aggression against Ukraine, martial law, post-war development, regulatory and legal support, socio-economic recovery of the country, balanced development.*

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку нашої країни економіка є досить складним і багатоаспектним об'єктом регулювання. Складно-структурна система, особливо, регіональної економіки не може регулюватися за допомогою якогось однотипного набору інструментів. Ефективна інтеграція України в європейський економічний простір, в тому числі, залежить від адекватного вироблення й реалізації публічно-приватного партнерства (далі – ППП) у системі державного регулювання, яке є однією з основних форм співпраці між державним та приватним секторами, що дозволяє досягти значних результатів у різних сферах діяльності, таких як будівництво та експлуатація інфраструктури, енергетика, транспорт, охорона здоров'я, освіта, культура та інші [7; 8].

Механізм реалізації системи регулювання передбачає цілеспрямоване поєднання централізації і децентралізації в соціально-економічній сфері у регіональному відтворювальному процесі. Регіон слугує складовим елементом цієї системи, у складі якої представлені основні показники економічної структури виробництва, для якої властива присутність певних природних та ресурсних чинників, процеси управління якої реалізують регіональні органи влади. Він є одним із ключових об'єктів організаційно-економічних і політико-правових відносин, спрямованих на формування сприятливих умов життя та задоволення потреб населення з урахуванням специфіки його розвитку [19].

В умовах розвитку ринкових відносин та потреби в залученні інвестицій для розвитку економіки ППП стає все більш актуальним. Його дослідження є важливим, оскільки воно дозволяє виявити недоліки та проблеми, які виникають у процесі реалізації проектів, та розробити способи їх вирішення. Отже вивчення такої форми співпраці може сприяти вдосконаленню законодавства, що регулює це питання. Тому в умовах нинішньої збройної агресії російської федерації проти України публічно-приватне партнерство має стати одним із інструментів забезпечення післявоєнного відновлення країни, її подальшого стабільного економічного розвитку [15].

Принципово важливою є необхідність створення державою нормативно-правової бази для формування публічно-приватного партнерства. Саме це концептуальне положення – необхідність розгорнутої нормативно-правової бази на всіх рівнях влади, а також створення адекватного конкурентного середовища і стабільної бази для розвитку всіх секторів економіки – є основою, на якій у цій роботі передбачається позначити й обґрунтувати найбільш значущі напрями формування партнерських відносин держави і підприємницьких структур в умовах розвитку країни [4].

Проведення досліджень у цій сфері має зробити вагомий внесок щодо підвищення ефективності ППП та забезпечення його успішної реалізації. У зв'язку із цим необхідним вбачається продовження наукової дискусії в площині подальшого з'ясування чинників неоднорідності економічного розвитку регіонів та використання тих чи інших інструментів публічно-приватного партнерства. У результаті досліджень може бути виявлено нові можливості для розвитку співпраці між державним та приватним секторами, а також запропоновані рекомендації щодо її удосконалення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання публічно-приватного партнерства в останні роки є доволі широко досліджуваними. Серед науковців, у працях яких розглядається вищезазначена проблематика, можна виділити наступних: А. Бровдій [6], Н. Виноградова [1], А. Домбровська [6], Я. Жовнірчик [4], І. Килимник [6], Т. Коляда [6], В. Круглов [7; 8], О. Малін [9], Ю. Мех [10], О. Скрипнюк [15], О. Слобожан [19] та ін. Однак в сучасних умовах ведення війни на території України практика реалізації багатьох механізмів публічного управління зазнала значного негативного впливу. Свідченням посиленої уваги вчених до проблем збалансованого економічного розвитку є наявність відповідних наукових шкіл та ґрунтовних теоретико-прикладних досліджень. Це спричиняє актуалізацію даного питання в нових умовах і вимагає від державних управлінців, наукового співтовариства вдосконалення існуючих механізмів та актуалізації науково-методичної бази.

**Метою статті** є проведення аналізу процесів реалізації публічно-приватного партнерства у системі публічного управління соціально-економічним відновленням країни, зокрема, в умовах широкомасштабної війни в Україні та встановлення перспективних напрямів його здійснення у післявоєнний час для забезпечення збалансованого розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Справжнім випробуванням для стабільного розвитку України стала широкомасштабна війна, котра призвела до значних економічних розрушень та розриву традиційних економічних зв'язків. Загалом у контексті публічно-приватного партнерства, війна стає перешкодою для розвитку таких партнерств.



Зокрема, збільшення витрат на війну зменшує бюджетні кошти, які могли б бути виділені на реалізацію проектів партнерства. Крім того, війна призводить до зменшення обсягів інвестицій та затримки реалізації проектів, що може сприяти збільшенню ризиків для приватного сектору.

З іншого боку, ППП може бути важливим інструментом для забезпечення економічного зростання та відновлення країни. Завдяки співпраці між державою та приватним сектором можна прискорити процес відновлення економіки та забезпечення розвитку соціальних інфраструктурних проектів. Наприклад, державне фінансування та участь приватних інвесторів у проектах відновлення інфраструктури можуть стати в майбутньому важливим інструментом для забезпечення повного відновлення після війни. Отже, в умовах війни ППП може бути як у стані занепаду, так і перейти на новий якісний рівень за рахунок оптимізації процесів та модернізації механізмів взаємодії. Важливо забезпечити належну увагу до питання розвитку таких партнерств у контексті війни та після її закінчення, щоб забезпечити стале економічне зростання та розвиток країни.

Публічно-приватне партнерство – це інструмент, яким влада може користуватись для досягнення своїх стратегічних цілей. Однак, саме вирішення про використання партнерства не є стратегією. Для його ефективного використання необхідно визначити, які недоліки потрібно усунути та які потреби задовольнити. У країнах Європейського регіону та в інших розвинутих країнах ППП використовуються для вирішення різних завдань, включаючи залучення ресурсів приватного сектору, подолання обмежень на бюджетні витрати, покращення технічної якості та продуктивної ефективності реалізації державної політики у різних сферах. Також не останнє місце належить підвищенню якості відбору проектів та прозорості програм державних закупівель. В Україні існує практика використання ППП задля покращення доступності та якості публічних послуг для населення і загалом переслідує низку цілей (рис. 1).

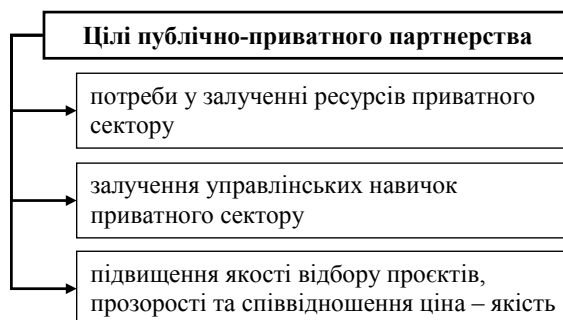


Рис. 1. Цілі реалізації проектів ППП [3, с. 5–6]

Щоб зрозуміти, як працює публічно-приватне партнерство та його правову сутність, потрібно вивчити основні принципи, на яких воно базується. Закон України «Про державно-приватне партнерство» [11] встановлює низку принципів, за якими здійснюється партнерство в Україні:

- рівність партнерів перед законом та заборона дискримінації;
- узгодження інтересів для отримання взаємної вигоди;
- забезпечення ефективності реалізації;
- незмінність умов співробітництва, спільне визнання прав та обов'язків відповідно до діючого законодавства;

- справедливий розподіл ризиків та забезпечення конкурсних засад [11].

Якщо звернутись до аналізу наукової літератури, то пропонується наступний перелік принципів ППП:

- ефективність витрат з бюджету;
- пріоритет інтересів публічного сектору;
- соціальна відповідальність сторін;
- інформаційна відкритість партнерства;
- забезпечення контролю державними органами влади [6, с. 9].

Таким чином, найважливішими принципами публічно-приватного партнерства є ефективність витрат державного бюджету, пріоритет публічних інтересів та інформаційна відкритість. Приватні партнери мають можливість використовувати власні кошти та привертати різноманітні види інвестицій для реалізації проектів, що дозволяє зберегти кошти державного бюджету. Такі ресурси можуть бути використані для виконання інших функцій та завдань державної влади, що відповідає принципу ефективності бюджетних витрат. Проекти ППП спрямовані на забезпечення публічних інтересів, оскільки діяльність органів державної влади повинна сприяти задоволенню потреб суспільства. Тому пріоритет публічних інтересів є одним з його принципів. Інформаційна відкритість також є важливим принципом, оскільки забезпечує доступ населення до інформації про діяльність органів публічної влади, що збільшує рівень довіри громадськості до державних інституцій.

Основними факторами успіху ППП, як підтверджує світовий та вітчизняний досвід, є: наявність політичної волі держави, належна нормативно-правова база та система його регулювання, наявність потоку проектів, глибина аналізу контрактів та можливість фінансування проектів. Для успішної реалізації таких проектів також потрібний високий рівень правової, економічної підготовки керівників та спеціалістів органів публічної влади, які беруть участь у проєктах, професійні навички учасників проєкту, готовність сторін до компромісів та здатність знаходити рішення спірних питань [1].

Сучасні тенденції розвитку публічно-приватного партнерства у країнах, що розвиваються, дозволяють говорити про суттєві об'єми задіяних капіталів. У останні роки, для прикладу, щорічно були використані капітали, котрі сягали майже 100 млрд. доларів (рис. 2).

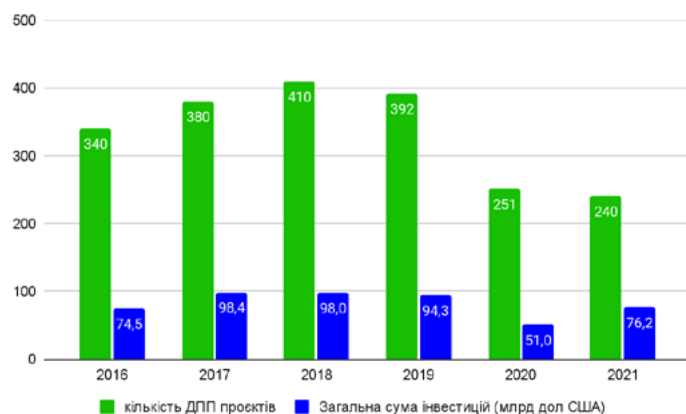


Рис. 2. Кількість проєктів ППП та сума залучених інвестицій у 2016–2021 рр. [18]

Отже, можна говорити про безумовну перспективність та значну корисність, котрі дає подібна взаємодія державного та приватного сектору. Загалом, до особливостей реалізації публічно-приватного партнерства в Україні варто віднести те, що практика подібного співробітництва для нашої держави починає свій відлік дещо пізніше, ніж у розвинених країнах світу. Цьому є низка причин, серед яких наступні:

- довгий час Україна не мала бізнес-сектору, який був би спроможним генерувати реальних приватних партнерів;
- довгий час була відсутність відповідного нормативно-правового забезпечення;
- бракувало політики та регуляторного механізму ППП.

Сплеск партнерства в Україні можна фіксувати у 2012 р., коли для цього з'явилися більш-менш сприятливі умови.

З часом усі сторони співробітництва змогли оцінити нові можливості (рис. 3).

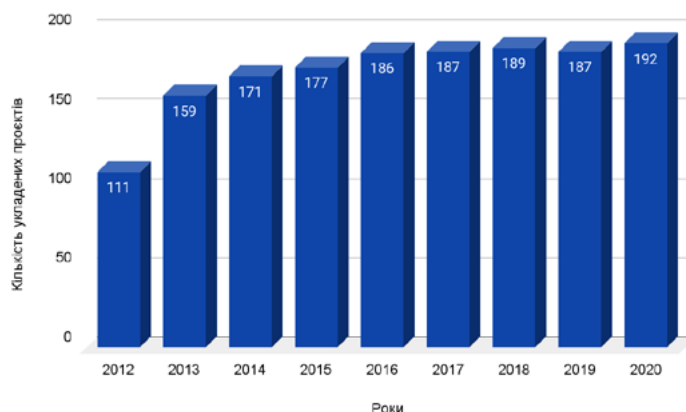


Рис. 3. Динаміка укладання угод ППП в Україні [14]

При цьому галузевих напрямів, за якими було укладено угоди, значна кількість, а їх реалізація мала б у перспективі призвести до позитивних зрушень у реальному секторі економіки. Як можна побачити на рисунку 4, питома вага серед проєктів належали процесу надання комунальних послуг.



Рис. 4. Галузевий поділ проєктів ППП [9, с. 17]



Рис. 5. Розподіл проєктів ППП за напрямками реалізації (на початок 2022 р.)



Рис. 6. Кількість договорів, що укладені на умовах ППП та реалізуються станом на 01.01.2023 року [16]

Очевидно, що місцевим органам влади значно легше взаємодіяти з приватним сектором, а необхідність забезпечення місцевого населення задовільними умовами проживання створює високий попит. Окремо варто зазначити, що загальна кількість укладених угод в певній мірі відрізняються від тих, що реально впроваджуються в життя. Так, на початок 2022 року в Україні реалізовувалися 85 проєктів ППП (рис. 5) на загальну суму 8,5 млрд дол. Подібний розрив можна пояснити складністю взаємодії приватного та публічного сектору, котрі працюють «у різних ритмах». Якщо приватний сектор більш динамічний та може швидко реагувати на зміни, то для владних структур це доволі довгий та складний процес. Хоча, безумовно, навіть існуючу на початок 2022 року практику можна назвати позитивною, оскільки це реальний рух уперед та зменшення тягаря, що несе держава.

Відповідно до офіційної інформації Міністерства економіки України, станом на 01.01.2023 року на умовах ППП було укладено 193 договори. При цьому, реалізуються менше ніж 10 відсотків від укладених договорів (рис. 6) [16].

Як можна побачити на рисунку 6, ППП наразі реалізується переважно у сфері надання комунальних послуг населенню, а географічне представлення має доволі велику розпорошеність.

Що ж до тих договорів, котрі не реалізуються, то офіційна інформація говорить про наступне (рис. 7).



Рис. 7. Кількість договорів, що укладені на умовах ППП та не реалізуються станом на 01.01.2023 року [16]

Наразі перед державою та усім українським суспільством постала низка проблем, котрі вимагають швидкого вирішення як в умовах війни, так і в післявоєнний час. Серед сфер реалізації ППП слід виділити інфраструктуру, питання житлово-комунального господарства, транспорту, медицина та освіти. У сьогоднішніх умовах потреби в партнерстві значно збільшились, оскільки країні завдано значні збитки у багатьох сферах життєдіяльності. Так, станом на кінець 2022 року загальна сума лише задокументованих збитків, завданих військовими діями було оцінено приблизно у 138 млрд. доларів США [5]. Що ж до реальної суми, то очевидно, що вона є набагато більша й потребує значних часових і фінансових ресурсів лише для чіткого визначення загальних збитків, завданих широкомасштабним вторгненням російської федерації та щоденними обстрілами інфраструктури (рис. 8).

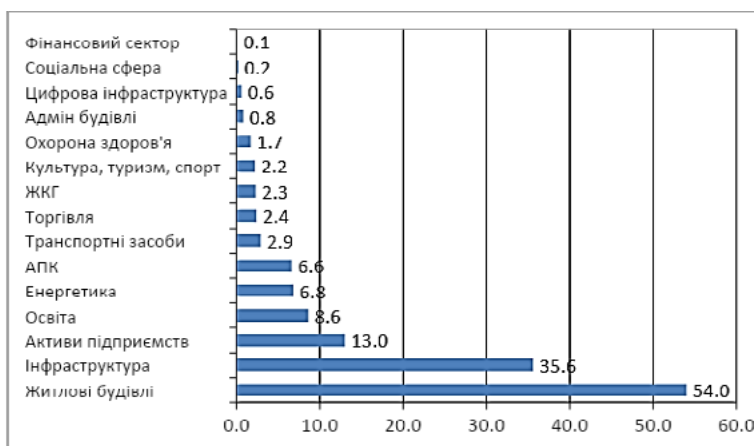


Рис. 8. Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну станом на грудень 2022, млрд. дол. США [5]

Як можна побачити, зі значною перевагою збиток завдано житловим будівлям, що безумовно є гуманітарною трагедією для країни, та потребує для вирішення докладання зусиль багатьох сторін, оскільки самостійно держава не спроможна вирішити настільки масштабну проблему. Також критичним є питання збитків, завданих інфраструктурі, великим підприємствам, сфері освіти, енергетики та агропромислового-комплексу. З початку повномасштабної війни в Україні було захоплено, зруйновано або пошкоджено якнайменше 64 середні та великі підприємства, майже 195 тис приватних легкових авто, 84.3 тис. одиниць сільськогосподарської техніки, майже 3 тис. крамниць, 593 аптеки, 44 соціальні центри, 14.4 тис одиниць комунального транспорту, 595 адміністративних будівель державного та місцевого управління, 330 лікарень.

Окремо постає проблема збитків, завданих екології країни, що по-перше, важко точно підрахувати; по-друге, вимагає значного комплексу зусиль. Особливу увагу потрібно приділити аналізу можливостей впровадження ППП в галузі безпеки в Україні оскільки у значній мірі усі інші збитки так чи інакше пов'язані з нестачею можливостей та ресурсів щодо забезпечення безпеки. Впродовж останнього часу триває суспільний дискурс стосовно необхідності переосмислення філософії безпекового сектору діяльності держави, суттєвого удосконалення засад державної політики у цій сфері, а також перегляду сутності безпекових відносин. Це пов'язано з тим, що традиційно сектор безпеки монополізовано державою та фактично не передбачає ППП. В умовах війни та активізації приватного й громадського сектора, у тому числі й відносно забезпечення військових потреб, зазначене питання вимагає формування нових формування підходів. Частка населення, що підтримує ідею роздержавлення сектору безпеки, високо оцінює соціально-правову концепцію такого партнерства та підтримує можливість впровадження приватизаційної моделі ППП у цій сфері на основі відповідних законодавчих засад [10].

Не останнє місце серед перспектив ППП займає взаємодія у напрямі посилення діджитальної складової соціально-економічного та культурно-ідеологічного простору України. Значний потенціал новітніх технологій було оцінено ще у 2020 р., коли під час жорсткого карантину все суспільство зіштовхнулося з тотальною проблемою переходу в онлайн більшості процесів взаємодії. За рік війни для України постало ще більш критичним питання діджиталізації публічно-приватних взаємин та спрощення процедур. Це спричинено тим, що все частіше час відіграє суттєву роль у збереженні життя людей та матеріально-фінансового забезпечення.

Серед позитивних складових ППП в інформаційному просторі можна виділити наступне:

- по-перше, це може допомогти у вирішенні багатьох проблемних питань комунікації;
- по-друге, має допомогти формуванню нових механізмів забезпечення інтересів громадян;
- по-третє, створить підґрунтя для швидкого відновлення в період післявоєнної розбудови;
- по-четверте, на відміну від матеріальних ресурсів, інформаційному ресурсу набагато складніше принести шкоду, оскільки інформація має властивість копіювання та швидкого поширення; навіть наймасивніші атаки, котрі приносять значні руйнування, не в змозі позбавити державу й суспільство вже отриманих результатів ППП в інформаційному просторі;

– по-п'яте, за рахунок такої взаємодії можна посилити рівень кібербезпеки країни, що є вкрай важливим в умовах ведення гібридної війни;

– по-шосте, дослідження досвіду розвинених країн дозволяє говорити про вагомий внесок ППП у формування сталої інфраструктури [2].

В умовах війни підвищився рівень актуальності нормативно-правового забезпечення ППП, оскільки часто діючі норми не відповідають існуючим реаліям. Серед законодавчих ініціатив, котрі повинні вирішити низку проблемних питань ППП, варто виділити «Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій з використанням механізму ППП для пришвидшення відновлення зруйнованих війною об'єктів та будівництва нових об'єктів, пов'язаних з післявоєнною перебудовою економіки України» [13]. Зазначений законопроект було подано ще на початку липня 2022 р., але до сьогоднішнього дня ще не було прийнято. Передбачається уточнення та розширення сфер реалізації, що дозволяє звернути увагу на соціальні та інфраструктурні об'єкти, які були пошкоджені та потребують відновлення. Ціллю авторів законопроекту є також використання механізмів ППП для соціальних проектів, таких як будівництво нових житлових будівель, а також економічних проектів, наприклад будівництво стратегічних транспортних вузлів на заході України для розширення логістичних ланцюжків, створення нових можливостей для розробки та виробництва зброї, боєприпасів, техніки тощо.

До останніх законодавчих ініціатив можна додати постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку спрямування коштів на підготовку проектів публічно-приватного партнерства та виконання довгострокових зобов'язань у рамках публічно-приватного партнерства щодо об'єктів державної власності» [12]. Цим документом передбачено регулювання фінансових механізмів ППП, а саме спрямування коштів на: «виконання довгострокових зобов'язань розпорядників бюджетних коштів, які є державними партнерами; підготовку проектів ППП» [17].

Власне, зберігаючи позицію про найбільш активну роль держави у процесі реалізації інвестиційних проектів на умовах публічно-приватного партнерства, висловлену вище думку можна звести до того, що немає очевидних положень, які заперечують той факт, що підприємницькі структури мають бути активними учасниками

яких-небудь конкретних напрямів і тенденцій цього партнерства в сучасній економіці. Можливо, що при створенні адекватних умов, які діятимуть упродовж досить тривалого часу, настане момент найбільшої активізації бізнес-структур у питаннях формування партнерства з державою на збільшення власних прибутків, так і на зростання громадського добробуту.

У контексті реалізації публічно-приватного партнерства у системі публічного управління являє частину інституціональної інфраструктури, що сприяє гармонізації інтересів бізнес-структур і громади. Ефективність діяльності органів державної влади певною мірою залежить від чіткого усвідомлення необхідності залучення недержавних структур до здійснення суспільно необхідних проєктів. Розуміння значущості цих процесів має знаходити вирішення в нормативно-правових актах держави [15].

Як відомо, реалізація соціально значущих проєктів з розвитку інфраструктури, як правило, здійснюється безпосередньо на місцевому рівні управління. Саме на цих рівнях, які найтісніше пов'язані із задоволенням потреб населення, через недостатній обсяг бюджетних джерел фінансування насамперед удаються до залучення коштів недержавного сектора для реалізації значущих для регіонів або міст інвестиційних проєктів або підтримки на досить позитивному рівні транспортної, міської або іншої інфраструктури [8, с. 121]. У зв'язку з цією проблемою хотілося б відзначити, що у формуванні партнерства активна роль в Україні, виходячи з реальної ситуації, має відводитися державі при дотриманні нею прийнятих правил і принципів партнерства з бізнесом. Істотним моментом є розуміння того, що за різних інших (поза сумнівом, більш значущих) умов реалізація публічно-приватного партнерства може забезпечити економічну безпеку країни [10]. Тому, не дивлячись на скрутне становище в більшості секторів економіки та значні людські, матеріально-фінансові, технічні та інші втрати, ППП в Україні все ж таки має реальні перспективи розвитку та повсюдного включення у діяльність з подолання наслідків війни.

Також вкрай необхідним на сьогоднішній день є вибір векторів розвитку ППП й визначення пріоритетності (рис. 9).

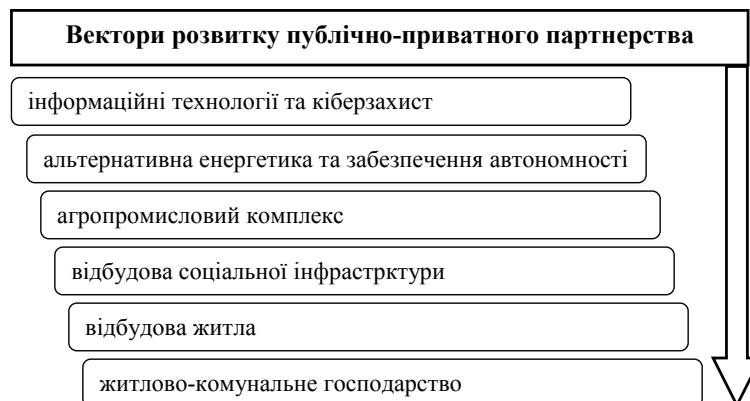


Рис. 9. Пріоритетні вектори розвитку ППП в умовах війни та в період післявоєнної розбудови

Реальне впровадження публічно-приватного партнерства на різних рівнях влади має займати чільне місце у системі публічного управління соціально-економічним відновленням країни, а вдумлива його реалізація на практиці приведе до підтримки у післявоєнній розбудові країни.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Отже, публічно-приватне партнерство в умовах ведення масштабної війни в Україні зазнало великих втрат та вимагає на перегляд загальнодержавної концепції щодо нормативно-правового забезпечення, проведення широкої інформаційної кампанії та підвищення рівня зацікавленості з боку приватного сектора до залучення у функціонуванні системи публічного управління соціально-економічним відновленням країни.

Одним з найбільш пріоритетних напрямів варто визначити вектор розвитку ППП у сфері інформаційних технологій та кібербезпеки, оскільки, по-перше, було доведено надзвичайну її актуальність в критичних ситуаціях, по-друге, реалізація може відбуватись автономно з відривом від якоїсь конкретної місцевості, що в умовах війни є надзвичайно актуальним, в-третьє, це може стати базисом для розвитку в інших сферах життєдіяльності.

Другим пріоритетним вектором можна визначити ППП в енергетичній сфері, а саме щодо альтернативної енергетики та забезпечення автономності. За останній рік було доведено, що забезпечення автономного енергозабезпечення є життєво важливим та має допомогти у забезпеченні безперервної економічної діяльності. Наступні відмічені вектори є також важливими, однак їх реалізація може бути пріоритетною в період післявоєнної розбудови. Це пов'язано із тим, що активні військові дії в значній кількості адміністративно-територіальних одиниць та систематичні обстріли всієї території країни не дозволяють чітко планувати розбудову в наступних сферах.

Третім пріоритетним вектором є ППП у агропромисловому комплексі. Вагомість цього напрямку також було доведено за останній рік, оскільки через неможливість нормальної обробки землі та вивезення агропромислової продукції, з продовольчою кризою стикнулися багато країн в різних країнах світу. У післявоєнний час ППП у агропромисловому комплексі може допомогти швидкому відновленню економіки країни. Щодо соціальної інфраструктури, відбудови житла та житлово-комунального господарства, то ППП у цих векторах має допомогти органам публічної влади, оскільки суто бюджетними коштами забезпечити подібне масштабне будівництво.

### Список використаних джерел:

1. Виноградова Н. В. Механізм державної підтримки проектів державно-приватного партнерства у регіонах. *Публічне урядування*. 2022. № 2 (30), 16–22. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-2).
2. Державно-приватне партнерство у сфері кібербезпеки: міжнародний досвід та можливості для України: аналіт. доп. / за заг. ред. Д. Дубова. К. : НІСД, 2018. 84 с.
3. Державно-приватні партнерства з питань інфраструктури та послуг у сфері охорони здоров'я: міркування для розробників політики в Україні. Копенгаген: Європейське регіональне бюро ВООЗ. 2022. 32 с. URL: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/362282/WHO-EURO-2022-5713-45478-65597-ukr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
4. Жовнірчик Я. Ф. Формування державно-приватного партнерства в системі державного управління щодо соціально-економічного зростання суспільства. *Наук. вісник Академії муніципал. упр.: Серія «Управління»*. Вип. 2. *Держ. упр. та місц. самовр.* / за заг. ред. В.К. Присяжнюка, В.Д. Бакуменка К.: ВПЦ АМУ, 2013. С. 35–43.
5. Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну, зросла до майже \$138 млрд. Київська школа економіки. 2023. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturі-ukrayini-cherez-viynu-zrosla-do-mayzhe-138-mlrd>.
6. Килимник І.І., Коляда Т.А., Домбровська А.В., Бровдій А.М. Перспективи розвитку державно-приватного партнерства в галузі житлово-комунального господарства: колективна монографія; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2018. 139 с.
7. Круглов В.В. Державне регулювання розвитку державно-приватного партнерства в Україні. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2018. № 5. С. 53–56.
8. Круглов В.В. Розвиток державно-приватного партнерства в Україні: механізми державного регулювання : монографія. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2019. 252 с.
9. Малін О.Л. Аналіз розвитку державно-приватного партнерства в Україні та світі: якісні зміни та головні тренди 2020 року : Аналітичний звіт. Одеса, 2020. 31 с.
10. Мех Ю. В. Державно-приватне партнерство в секторі безпеки України: основні принципи та форми. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. Вип. 74(2). С. 224–231.
11. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#n44>.
12. Про затвердження Порядку спрямування коштів на підготовку проектів державно-приватного партнерства та виконання довгострокових зобов'язань у рамках державно-приватного партнерства щодо об'єктів державної власності: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 березня 2023 р. № 222. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-2023-п#Text>.
13. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій з використанням механізму державно-приватного партнерства для пришвидшення відновлення зруйнованих війною об'єктів та будівництва нових об'єктів, пов'язаних з післявоєнною перебудовою економіки України. від 01.07.2022 № 7508. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39902>.
14. Реалізація проектів державно-приватного партнерства в Україні. Міністерство інфраструктури України. URL: [https://mtu.gov.ua/files/Посібник\\_Реалізація\\_ППП\\_в\\_Україні.pdf](https://mtu.gov.ua/files/Посібник_Реалізація_ППП_в_Україні.pdf).
15. Скрирнюк О. С. Міжнародно-правова допомога Україні в боротьбі проти російської агресії. *Правова держава. Щорічник наукових праць*. Випуск 33. 2022. Київ: Ін-т держави і права імені В.М. Корецького.
16. Стан здійснення ППП в Україні. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України : веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua>.
17. Уряд ухвалив рішення, яке підвищить привабливість державно-приватного партнерства для інвесторів. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-ukhvalyv-rishennia-iake-pidvyshchyt-pryvablyvist-derzhavno-pryvathnoho-partnerstva-dlia-investoriv>.
18. Regional Economic Prospects. URL: <https://www.ebrd.com/what-we-do/economic-research-and-data/rep.html>.
19. Slobozhan, O., Shulga, A., Manuilova, K., Novoselskyi, I. and Hololobov, S. Decentralization Processes as an Outstanding Feature of the Postmodern Information Society in the Context of a Post-Pandemic Development. *Postmodern Openings*. Lumen, 2020. Vol. 12(2). pp. 298–309.

**References:**

1. Vinogradova N.V. (2022) Mekhanizm derzhavnoi pidtrymky proektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva u rehionakh [Mechanism of state support of projects of public-private partnership in the regions]. Public government. No. 2 (30), pp. 16-22. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-2) .
2. Dubova D. (2018) Derzhavno-pryvatne partnerstvo u sferi kiberbezpeky: mizhnarodnyi dosvid ta mozhlyvosti dlia Ukrainy: analitychna dopovid [Public-Private Partnership in Cybersecurity: International Experience and Opportunities for Ukraine: Analytical Report], NIDS, Kyiv, Ukraine.
3. Derzhavno-pryvatni partnerstva z pytan infrastruktury ta posluh u sferi okhorony zdorovia: mirkuvannia dlia rozrobnykiv polityky v Ukraini. Kopenhagen: Yevropeiske rehionalne biuro VOOZ (2022) [Public-Private Partnerships for Health Infrastructure and Services: Considerations for Policy Makers in Ukraine. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe]. URL: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/362282/WHO-EURO-2022-5713-45478-65597-ukr.pdf?sequence=1&isAllowed=y> .
4. Zhovnirchuk Ya. (2013) Formuvannia derzhavno – pryvatnoho partnerstva v systemi derzhavnoho upravlinnia shchodo sotsialno-ekonomichnoho zrostantia suspilstva [Formation of public-private partnership in the system of public administration regarding social and economic growth of society]. Science Herald of the Academy of Municipalities. management: &quot;Management&quot; series. Vol. 2, pp. 35-43.
5. Zahalna suma priamykh zbytkiv, zavdana infrastrukturi Ukrainy cherez viinu, zrosla do maizhe \$138 mlrd. Kyivska shkola ekonomiky (2023) Kyiv School of Economics.URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-bitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosla-do-mayzhe-138-mlrd> .
6. Kylymnyk I.I., Koliada T.A., Dombrovska A.V. and Brovdii A.M. Perspektyvy rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva v haluzi zhytlovo- komunalnoho hospodarstva: kolektyvna monohrafiia [Prospects for the development of public-private partnership in the field of housing and communal services: a collective monograph]. HNUMH named after O.M. Beketova, Kharkiv, Ukraine.
7. Kruhlov V.V. (2018) Derzhavne rehuliuвання rozvytku derzhavno- pryvatnoho partnerstva v Ukraini [Public management and administration in Ukraine]. Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini. No. 5. pp. 53-56.
8. Kruhlov V.V. (2019) Rozvytok derzhavno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini: mekhanizmy derzhavnoho rehuliuвання [Development of public-private partnership in Ukraine: mechanisms of state regulation]. Magistr, Kharkiv, Ukraine.
9. Malin O.L. (2020) Analiz rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini ta sviti: yakisni zminy ta holovni trendy 2020 roku: Analitychnyi zvit [Analysis of the development of public-private partnership in Ukraine and the world: qualitative changes and main trends of 2020: Analytical report]. Odesa, Ukraine.
10. Mekh Yu. V. (2022) Derzhavno-pryvatne partnerstvo v sektori bezpeky Ukrainy: osnovni pryntsyipy ta formy [Public-private partnership in the security sector of Ukraine: basic principles and forms]. Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: Law. Vol. 74 (2), pp. 224-231.
11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), The Law of Ukraine “About public-private partnership”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#n44>
12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On the approval of the Procedure for the allocation of funds for the preparation of public-private partnership projects and the fulfillment of long-term obligations within the framework of public-private partnership regarding state-owned objects”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-2023-п#Text> .
13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), Draft Law on Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Improving the Mechanism for Attracting rivate Investments Using the Public-Private Partnership Mechanism to Accelerate the Restoration of War-Destroyed Objects and the Construction of New Objects Related to the Post-War Reconstruction of Ukraine&#39; s Economy. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39902> .
14. Implementation of public-private partnership projects in Ukraine. Ministry of Infrastructure of Ukraine. URL: [https://mtu.gov.ua/files/Посібник\\_Реалізація\\_ППП\\_в\\_Україні.pdf](https://mtu.gov.ua/files/Посібник_Реалізація_ППП_в_Україні.pdf).
15. Skrypniuk O. (2022) Mizhnarodno-pravova dopomoha Ukraini v borotbi proty rosiiskoi ahresii [International legal assistance to Ukraine in the fight against Russian aggression]. Constitutional state. Yearbook of scientific works. Vol. 33, pp. 11–21.
16. The state of PPP implementation in Ukraine. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine: website. URL: <http://www.me.gov.ua> .
17. The government has adopted a decision that will increase the attractiveness of public-private partnerships for investors. Government portal. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-ukhvalyv-rishennia-i-ake-pidvyshchyt-pryvablyvist-derzhavno-pryvatnoho-partnerstva-dlia-investoriv> .
18. Regional Economic Prospects. URL: <https://www.ebrd.com/what-we-do/economic-research-and-data/rep.html> .
19. Slobozhan, O., Shulga, A., Manuilova, K., Novoselskyi, I. and Hololobov, S. Decentralization Processes as an Outstanding Feature of the Postmodern Information Society in the Context of a Post-Pandemic Development. Postmodern Openings. Lumen, 2020. Vol. 12(2). pp. 298-309.



**А. А. Халецька**, доктор наук з державного управління,  
професор,  
Києво-Могилянська школа врядування  
імені Андрія Мелешевича  
Національного університету  
«Києво-Могилянська академія»

## ВІДПОВІДАЛЬНЕ ТА ГЛОБАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

*У статті проведений аналіз умов і тенденцій розвитку відповідального та глобального лідерства для сталого розвитку у контексті міжнародної глобальної інтеграції в процесі формування знань та навичок у сфері управлінської роботи, зокрема в галузі науки «Публічне управління та адміністрування», розвитку нових моделей лідерства та команд в контексті глобальної інтеграції.*

*Розглянуто концепції відповідального та глобального лідерства, передумови появи нових моделей лідерства в глобальному середовищі (глобальна пандемія; міграція населення; розвиток академічної та ділової мобільності тощо). Зроблено акцент на необхідності врахування соціальної відповідальності для сталого розвитку суспільства й важливості стратегічної міжнародної комунікації, компонентах людського активу, внутрішнього організаційного або бізнес-компоненту, зовнішніх зацікавлених сторін, акціонерного компоненту.*

*Зроблено висновок, що еволюція концепції лідерства, яка проходила від формування основних класичних теорій лідерства (теорії рис, поведінкового підходу, ситуаційного підходу, концепції людських відносин та ін.) до розвитку моделей трансакційного, соціального, трансформаційного, інноваційного лідерства. Коротко розглянуто концепції лідерства, побудованого на цінностях як відповідь на зміни ціннісних орієнтирів суспільства; об'єктивні передумови появи концепції лідерства служіння; становлення концепції емоційного лідерства як мистецтва управляти людьми на основі емоційного інтелекту, професійної майстерності, вміння надихати, вмотивувати.*

*Наголошується, що зміни у зовнішньому й внутрішньому середовищі на різних рівнях управління, посилення невизначеності та складності організаційного контексту, необхідність швидкої адаптації й реагування на мінливість середовища, розвиток комунікацій призводять до суттєвих змін у поглядах сучасних лідерів і сприяють формуванню у них глобального мислення. Сутність глобального лідерства розглядається в придатності такого лідера до бачення майбутнього та здатності змінювати життя на краще. Відповідальне лідерство орієнтовано на формування власного підходу до лідерства, готовності робити конкретні кроки на шляху до прогресивних змін в суспільстві, творення позитивних соціальних змін. Принципами відповідального лідерства стають побудова спільноти, повага до себе і до людей, служіння, справедливість, довіра та чесність.*

**Ключові слова:** відповідальне лідерство, глобальне лідерство, сталий розвиток, лідерська компетентність.

### **A.A. Khaletska. Responsible and global leadership for sustainable development**

*The article analyzes the conditions and trends in the development of responsible and global leadership for sustainable development in the context of international global integration in the process of forming knowledge and skills in the field of management work, in particular for specialty "Public management and administration", the development of new models of leadership and teams in the context global integration.*

*Concepts of responsible and global leadership, prerequisites for the emergence of new models of leadership in the global environment (global pandemic, development of academic and business mobility, population migration, etc.) are also considered. It is emphasized on the need to take into account social responsibility for the sustainable development of society and the importance of strategic international communication, taking into account the human asset component, the internal organizational or business component, the component of external stakeholders, and the shareholder one.*

*It was concluded that the evolution of leadership concepts, which took place from the formation of the main classic leadership concepts (trait theory, behavioral approach, situational approach, concept of human relations) to the development of models of transactional, social, transformational, innovative leadership, etc. The concepts of leadership built on values as a response to changes in the value orientations of society; objective prerequisites for the emergence of the concept of service leadership; formation of the concept of emotional leadership as the art of managing people on the basis of emotional intelligence, professional skills, the ability to inspire and motivate are briefly considered.*

*It is emphasized that changes in the external and internal environment at different levels of management, increasing uncertainty and complexity of the organizational context, the need for quick adaptation and response to the variability of the environment, the development of communications lead to significant changes in the views of modern leaders in the direction of global thinking. The essence of global leadership is considered in the suitability of such a leader for the future, the ability to change life for the better. Responsible leadership is focused on the formation of one's own approach to leadership, readiness to take concrete steps on the way to positive changes in society, creation of positive social changes. The principles of responsible leadership are as follow: community building; respect for self and others; service; justice; trust and honesty.*

*The formation of a global and responsible leader for the formation of special competencies of higher education students, in particular in the field of public management and administration has been analysed, as well as the acquisition of knowledge and skills that include critical thinking with cause-and-effect relationships and the formulation of global policy issues (for example, global democracy and peace; climate change and environment; health; digital transformation; green economy and sustainable consumption; migration; education; values and rights, etc.); solving problems based on the evidence base of public policy, using quantitative and qualitative methods of data analysis; intercultural communication and intercultural resilience; awareness of demographic challenges.*

Key words: *responsible leadership, global leadership, sustainable development, leadership competence.*

**Постановка проблеми.** На сьогодні в світі ми є свідками того, наскільки кожна людина може вплинути на позитивні соціальні зміни. Соціальні, економічні та екологічні виклики XXI століття вимагають нових підходів до лідерства та відповідальності в глобальному контексті, потребують застосування більш широкого діапазону лідерських навичок, управлінської майстерності в розумінні місії, досягненні поставленої мети, визначенні й залученні зацікавлених сторін, використанні сучасних технологій та інновацій. В таких умовах зростає роль соціальних навичок у сфері управлінської роботи, зокрема в галузі науки «Публічне управління та адміністрування», розвитку нових моделей лідерства та команд в контексті глобальної інтеграції. Теоретичні та практичні підходи до менеджменту та лідерства, розгляд сучасних теорій лідерства та організаційної поведінки, практик лідерства і особливостей управлінської роботи та ролей в міжнародних командах набуває подальшої актуальності в умовах розвитку академічної та ділової мобільності, збільшення масштабів міграції населення. Новими викликами для лідерів у сфері суспільного та приватного врядування є необхідність усвідомити теорію і практику відповідального та глобального лідерства в органах публічної влади й приватних організаціях, організаційного розвитку й організаційних змін.

Нова модель відповідального та глобального лідерства для сталого розвитку все більше спрямована на формування спеціальних (фахових, предметних) компетентностей здобувачів вищої освіти у галузі публічного управління та адміністрування в контексті глобальної інтеграції, зокрема здатність до імплементації кращих українських та міжнародних практик суспільного врядування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В науковій літературі відповідальний лідер – це той, хто виконує свої професійні обов'язки, творить соціальні зміни на кожному рівні управління, а також той, хто здатен усвідомлювати різноманітність культур та країн, володіти навичками кроскультурної комунікації на новому рівні партнерських зв'язків. Відповідальні лідери здатні сприймати суспільні виклики в широкому контексті через побудову мережі, роботу в команді на принципах взаємоповаги і довіри, формувати нові підходи до взаємодії та міжнародної співпраці.

В науковій літературі дослідниками виокремлюються чотири організаційних джерела дилем, що стоять перед відповідальними керівниками. В дослідженні Амджада Мурабіта (Amjad Murabit) робиться акцент на побудові стратегії соціальної відповідальності, важливості комунікації, перевагах сталого розвитку мислення (зв'язках як базовому усвідомленні та розумінні; професійній майстерності та навчанню; адвокації) [1].

Відповідальні лідери повинні бути гнучкими, енергійно застосовувати «свою схильність до вирішення дилем на вищому рівні» (Д-р Тонг Шраа-Ліу (Drs.Tong Schraa-Liu) та Фонс Тромпенаарс (Fons Trompenaars) [2, с. 314–331], не слідувати стереотипам і враховувати, зокрема:

I. Компонент людського активу – культурне ставлення працівників організації або компанії до особистого організаційного/корпоративного самовдосконалення; розуміти, що у будь-якій організації люди є головним активом.

II. Внутрішній організаційний або бізнес-компонент – необхідність формування цілісного бачення домінуючого організаційного або бізнес-процесу, що дозволяє лідерам побачити, як працює організація або бізнес.

III. Компонент зовнішньої зацікавленої сторони – ціль і виклик в даному контексті полягає в трансформації: від організації або бізнесу до етичного (корпоративного) громадянина.

IV. Акціонерний компонент – ця дилема актуалізує різні підходи: короткостроковий проти довгострокового, як у прибутках, так і в зайнятості тощо [2].

У зв'язку з цим виникає питання, якими є передумови появи нових моделей лідерства в глобальному середовищі та які з них стосуються відповідального лідерства для сталого розвитку.

**Метою статті** є аналіз умов і тенденцій розвитку відповідального та глобального лідерства для сталого розвитку стосовно розуміння ролі та характеристик лідерства та команд у контексті глобальної інтеграції в процесі формування знань та навичок у сфері управлінської роботи.

**Виклад основного матеріалу.** Авторка даної публікації прийшла до розуміння необхідності аналізу умов та тенденцій розвитку відповідального та глобального лідерства як нової моделі лідерства у формуванні спеціальних компетентностей здобувачів вищої освіти у галузі публічного управління та адміністрування в процесі проектної роботи щодо інтернаціоналізації навчальних планів (транснаціональний проект Erasmus+ «RISHI at a Glance», 2020 р., в рамках співпраці з Університетом Адамас (Колката, Індія) [3].

Глобальна пандемія стала передумовою, яка спричинила непередбачені зміни в освіті. Відбувся вимушений перехід від навчання в аудиторії до онлайн-навчання, змішаних форматів та супервізії й менторства. В цьому

контексті важливим стало обговорення перспектив, бачення прогнозів і рішень щодо майбутнього освіти, усвідомлення не тільки викликів й загроз, а й нових можливостей для національних та міжнародних лідерів в академічних, політичних, наукових та бізнес колах. Обговорення проблемних питань потребувало створення глобальних платформ для можливості обміну думками, баченням майбутнього й очікуваннями.

Питання відповідального та глобального лідерства одними з перших обговорювалися на Міжнародній студентській онлайн конференції на тему: «Освіта: Створення майбутнього сьогодні, вихід за межі пандемії», яка відбулася 5 грудня 2020 року на віртуальному майданчику Університету Адамас (Індія). Організатори конференції стверджували, що «освіта завжди була основою життя, ...виходом із сучасних проблем і викликів, магістраллю до інновацій, прогресу та бажаного майбутнього» [3].

Дискусія набула практичних вимірів в подальшій роботі, коли на основі парадигм лідерства було виділено зовнішні чинники появи нового змісту лідерства, зокрема: соціально-історичну потребу людини в організації своєї діяльності; правові й політичні обмеження; способи вирішення суспільних проблем; рівень зрілості суспільства; домінуючі в суспільстві цінності; закритість чи відкритість суспільства; готовність або неготовність суспільства до змін. Розвиток академічної та ділової мобільності в контексті інтернаціоналізації навчальних планів закладів вищої освіти став формою діяльності з інтернаціоналізації, яка реально гарантує, що «кожен студент, який приєднується до програми вищої освіти, отримає вигоду від зусиль з інтернаціоналізації. Це інтернаціоналізація для всіх, незалежно від їхньої соціального статусу, фінансових можливостей чи соціально-економічного капіталу загалом» [4].

Після 24 лютого 2022 року процеси інтернаціоналізації вищої освіти прискорилися і поставили перед зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) питання – інші в порівнянні з тими, які були на порядку денному під час пандемії COVID-19. В умовах прискорення темпів міжнародної академічної мобільності студентів і викладачів українських ЗВО у 2022-2023 рр. необхідність у фахових дискусіях не втрачає своєї актуальності. Важливим є формування профілю глобальних професіоналів і громадян, глобальних та відповідальних лідерів.

Дискусія щодо обговорення значущих проблемних питань була ініційована в рамках професійного середовища проекту «RISHII at a Glance». Експертам, до числа яких входила і авторка цієї публікації, були поставлені наступні запитання: Яка різниця між міжнародністю та глобальністю? Хто такий глобальний професіонал і глобальний громадянин? Які знання та навички роблять людину глобальним професіоналом і глобальним громадянином? Чому необхідно, щоб студент став глобальним професіоналом і глобальним громадянином? Якою є роль глобального професіонала та глобального громадянина? Які рушії та бар'єри є для глобальних професіоналів і глобальних громадян? Як в провідних університетах світу формуються компетентності глобального лідерства? Як інтернаціоналізація навчальних програм сприятиме тому, щоб студенти провідних університетів ставали глобальними професіоналами та глобальними громадянами? Якими можуть бути наслідки для провідних університетів та суспільства, коли студенти стають глобальними професіоналами та громадянами світу[4]?

В процесі відповіді на поставлені запитання було проведено аналіз умов і тенденцій розвитку відповідального та глобального лідерства для сталого розвитку.

Короткий ретроспективний аналіз класичних концепцій лідерства показав, що лідерство як феномен формувалося ще на початку людської цивілізації (хоча ще й не набуло свого наукового визначення), а конкретна особистість лідера поставала загальноновизнаним чинником впливу на вчинки людей та хід подій. Кожна епоха потребувала «своїх» лідерів. Термін «лідерство» виник в англійській мові лише в другій половині XIX ст., і лише на початку XX століття вивчення лідерства набуло міждисциплінарного характеру.

Серед найвідоміших класичних концепцій лідерства теорія рис (Ф. Гальтона, К. Берда, Е. Богардуса, Ю. Дженнінґса); поведінковий підхід (К. Левіна); ситуаційний підхід (Г. Герта, С. Міллса); концепція людських відносин (В. Бенніса, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Фоллетта та ін.). Еволюція концепцій лідерства проходила через трансакційне, соціальне, трансформаційне, інноваційне лідерство та інші.

У 1980–1990 рр. з'являються концепції лідерства, побудованого на цінностях, що обумовлювалося зміною ціннісних орієнтирів як результат соціальних, політичних, економічних змін в країнах світу (С. Кучмарський, Т. Кучмарський, К. Ходжкінсон, Г. Ферхолм). Ціннісне лідерство принесло в розвиток суспільства розуміння нового особливого типу поєднання організаційного і емоційного лідерства – на більш високому рівні якості – через управління людьми на основі їх світогляду та спільних цінностей, сильної організаційної культури як засобу організаційного вдосконалення і самореалізації послідовників.

Поява концепції лідерства служіння завдячує Дж. Міллеру та Р. Грінліфу через сприйняття корисності суспільству через реалізацію релігійної місії. В цій концепції лідер є видатною особою, яка має довіру в суспільстві, користується взаємоповагою людей, здатна етично використовувати владу.

У 2005 році Деніел Гоулман і Річард Боятціс представили свою концепцію емоційного лідерства як мистецтва управляти людьми на основі емоційного інтелекту, професійної майстерності, вміння надихати, вмотивувати.

Передумовами наступної «хвилі» появи нових концепцій лідерства стали суттєві зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі організацій на різних рівнях управління, посилення невизначеності та складності організаційного контексту, необхідність швидкої адаптації і реагування на мінливість середовища, розвиток комунікацій.

За таких умов окрім глобальних поглядів на лідерство, актуальною стала важливість глобальних поглядів самого лідера. Аналіз результатів роботи Всесвітнього економічного форуму щодо глобального порядку денного свідчить про розуміння якостей, які забезпечують сильне лідерство – це «глобальна перспектива» як фокус-навичка для сильного лідера. До пріоритетних навичок також слід віднести співпрацю, комунікаційні навички, глобальне мислення, наявність якого дозволяє сприймати культурне та географічне розмаїття як можливість, а не «просто виклик». Дослідження, які були проведені школою Thunderbird показали, що понад 200 глобальних керівників й 6000 менеджерів охарактеризували глобальне мислення як набір індивідуальних якостей з вирішальним значенням для лідерів завтрашнього дня [5].

Глобальне мислення вимагає інтелектуального, психологічного і соціального капіталу. Інтелектуальний капітал накопичується через знання глобального бізнесу, когнітивну складність, глобальне прийняття світу, космополітичність світогляду. Психологічний капітал формується завдяки самовпевненості, підприємницькому складу особистості, ресурсу і енергії різноманітності. Соціальний капітал посилюється через міжкультурну емпатію, дипломатію, стратегічну комунікацію, міжособистісний вплив. В даному контексті сталість глобального лідерства полягає в придатності до майбутнього, можливості впливати на майбутнє та змінювати його на краще.

На відміну від глобального лідерства відповідальне лідерство для сталого розвитку орієнтовано на цілі розвитку особистого лідерства: відкриття особистістю власних цінностей, цілей і візії; сильні сторони особистого лідерства; розуміння вимог і викликів відповідального лідерства; формуванню власного підходу до лідерства; готовності робити конкретні кроки на шляху до відповідального лідерства; використовувати досягнення на благо організації, творити позитивні соціальні зміни тощо. Відповідальні лідери мають ключовий вплив на організаційні і інституційні структури, застосування нових технологій та інновацій, залучення більшого кола зацікавлених стейкхолдерів.

Принципами відповідального лідерства стають побудова спільноти, повага до себе і до людей, служіння, справедливість, довіра та чесність. Формування глобального й відповідного лідера потребує розвитку лідерських компетентностей, а також отримання знань та навичок, які включають критичне мислення з причинно-наслідковими зв'язками та формулювання питань глобальної політики (наприклад, глобальна демократія та мир; зміна клімату та навколишнє середовище; здоров'я; цифрова трансформація; зелена економіка та стале споживання; міграція; освіта; цінності та права тощо); вирішення проблеми на базі доказової бази публічної політики, використання кількох та якісних методів аналізу даних; міжкультурної комунікації та міжкультурної резильєнтності; усвідомлення демографічних викликів.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Сучасним лідерам необхідно формувати глобальне мислення та відкритість, бути здатними усвідомлювати прозорість та обґрунтованість рішень міжнародних урядів для формування адекватних глобальних відповідей на різних рівнях прийняття рішень, де міжнародний рівень означає багатонаціональний, міжкультурний, тоді як глобальний стосується підходу «через культури», горизонтального та вертикального багаторівневого глобального перенесення політики. Бути глобальним й відповідальним лідером означає усвідомлювати глобальні тенденції, цивілізаційні зрушення та трансформації та свою роль і місце в цих процесах.

Роль глобальних та відповідальних лідерів для сталого розвитку полягає у їх активній участі в усіх глобальних процесах, відповідальності за рішення в контексті «що можна і чого не робити», участі в порядку денному «глобальної етики» та дотриманні моральних принципів як у професійному, так і в суспільному житті. На думку автора, інтернаціоналізація навчальних програм сприяє більшому масштабу та ширшому світосприйняттю та обізнаності здобувачів вищої освіти, створенню формату глобальних досліджень, академічній мобільності, освіті без кордонів й формуванню компетентностей лідерства.

### Список використаних джерел:

1. Amjad Murabit *Responsible Leadership [Vidpovidal'ne kerivnytstvo]*. University of Saskatchewan. 2006. pp. 1–12. URL: <https://static1.squarespace.com/static/5df3bc9a62ff3e45ae9d2b06/t/5e3857f5947a512526346252/1580750873648/Responsible+Leadership.Maak+%26+Pless.EBS.pdf>
2. Tong Schraa-Liu, Fons Trompenaars *Towards responsible leadership through reconciling dilemmas. Responsible Leadership [Do vidpovidal'noho liderstva cherez prymyrennya dylem. Vidpovidal'ne kerivnytstvo]*. Edited By Nicola Pless, Thomas Maak, 2021. ch. 9. pp. 314–331. URL: [https://www.researchgate.net/publication/355824733\\_Toward\\_responsible\\_leadership\\_through\\_reconciling\\_dilemmas](https://www.researchgate.net/publication/355824733_Toward_responsible_leadership_through_reconciling_dilemmas)
3. Emirjona Kertolli *Education-Creating Future Today, Going Beyond the Pandemic [Stvoryuyemo maybutnye s'ohodni, vykhodyachy za mezhi pandemiyi]*. International Students' Conference ISC-ADAMAS 2020 / Adamas University, Kolkata, India, 5 December, 2020. P. 121. URL: <https://adamasuniversity.ac.in/isc-adamas-2020-publication.pdf>
4. Twining *RISHII at a glance – Project*. Internationalisation of Curriculum (IoC). URL: [Rishii Project – Plan and implement curriculum internationalisation. \(rishii-project.com\)](https://www.rishii-project.com/)
5. Всесвітній Економічний Форум у Давосі 2023: підсумки. URL: <https://www.savednipro.org/vsesvitnij-ekonomichnij-forum-u-davosi-2023-pidsumki/>

**References:**

1. Amjad Murabit (2006) *Responsible Leadership [Vidpovidal'ne kerivnytstvo]*. University of Saskatchewan. pp. 1–12. URL: <https://static1.squarespace.com/static/5df3bc9a62ff3e45ae9d2b06/t/5e3857f5947a512526346252/1580750873648/Responsible+Leadership.Maak+%26+Pless.EBS.pdf>
2. Tong Schraa-Liu, Fons Trompenaars (2021) *Towards responsible leadership through reconciling dilemmas. Responsible Leadership [Do vidpovidal'noho liderstva cherez pryrennyya dylem. Vidpovidal'ne kerivnytstvo]*. Edited By Nicola Pless, Thomas Maak, ch. 9. pp. 314–331. URL: [https://www.researchgate.net/publication/355824733\\_Toward\\_responsible\\_leadership\\_through\\_reconciling\\_dilemmas](https://www.researchgate.net/publication/355824733_Toward_responsible_leadership_through_reconciling_dilemmas)
3. Emirjona Kertolli (2020) *Education-Creating Future Today, Going Beyond the Pandemic [Stvoryuyemo maybutnye s'ohodni, vykhodyachy za mezhi pandemiyi]*. International Students' Conference ISC-ADAMAS 2020 / Adamas University, Kolkata, India, 5 December, 2020. P. 121. URL: <https://adamasuniversity.ac.in/isc-adamas-2020-publication.pdf>
4. Twining *RISHII at a glance – Project [RISHII z persho pohlyadu – Proekt]*. Internationalisation of Curriculum (IoC). URL: [Rishii Project – Plan and implement curriculum internationalisation. \(rishii-project.com\)](https://www.rishii-project.com)
5. Vsesvitniy Ekonomichnyy Forum u Davosi 2023: pidsumky [World Economic Forum in Davos 2023: results] SaveDnipro. URL: <https://www.savednipro.org/vsesvitnij-ekonomichnij-forum-u-davosi-2023-pidsumki/>

**В. В. Орищук**, аспірант кафедри публічної політики  
Навчально-наукового інституту публічного управління  
та державної служби  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка

## КАТЕГОРІЙНИЙ АПАРАТ У СФЕРІ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ

У зв'язку зі швидким розвитком технологій в сучасному світі, термін «цифровий розвиток» став ключовим як у наукових, так і у державних секторах. В умовах воєнної агресії Росії проти України та порушення правових норм щодо незаконного вивезення культурних цінностей, постає потреба в створенні єдиного цифрового реєстру культурних цінностей за допомогою запровадження цифрових технологій, які спрямовані на реалізацію державної політики цифрового розвитку. Використання цифрових технологій є найбільш ефективним інструментом для збереження національних цінностей, зокрема у сфері музейної справи.

Для розкриття обраної теми дослідження автор статті уточнює понятійно-категорійний апарат, дефініцію «механізми реалізації державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи», розкриває особливості категорійного апарату визначенні ключових термінів та понять у галузі знань «Публічне управління та адміністрування». Висвітлено різні варіації трактування дефініції «цифровий розвиток», запропоновані вченими, міжнародними організаціями, експертами наукових інституцій та нормативно-правовими актами Європейського Союзу та України. Наведено перелік принципів реалізації державної політики цифрового розвитку, які визначають основні засади цифрових трансформацій в Україні. Проаналізовано причини регулювання та впровадження державної політики цифрового розвитку, яка сприяє розвитку цифрового суспільства.

Даним дослідженням встановлено, що цифровий розвиток необхідно розглядати як впровадження, використання цифрових технологій та цифрових інструментів в усіх сферах життя для створення інноваційних продуктів, послуг і рішень, які підвищують ефективність, продуктивність і конкурентоспроможність у різних секторах. Він передбачає застосування обчислювальних і цифрових інструментів для розробки нових технологій, платформ і систем, які відповідають потребам користувачів і вирішують суспільні виклики.

Ключові слова: цифровий розвиток; цифрова трансформація; цифрове суспільство; державна політика; механізми державної політики; музейна справа.

### **V. V. Oryshchuk. Categorical apparatus in the field of digital development**

Due to the rapid development of technology in the modern world, the term «digital development» has become a key term in both the scientific and public sectors. In the context of Russia's military aggression against Ukraine and the violation of legal norms on the illegal export of cultural property, there is a need to create a unified digital register of cultural property through the introduction of digital technologies aimed at implementing the public policy of digital development. The use of digital technologies is the most effective tool for the preservation of national values, in particular in the field of museums.

To reveal the chosen research topic, the author of the article clarifies the conceptual and categorical apparatus, the definition of «mechanisms for implementing the public policy of digital development in the field of museums», reveals the features of the categorical apparatus for defining key terms and concepts in the field of knowledge «Public Administration». Various variations of the interpretation of the definition of «digital development» proposed by scientists, international organizations, experts of scientific institutions and regulatory acts of the European Union and Ukraine are highlighted. The author provides a list of principles for implementing the public policy of digital development that define the basic principles of digital transformation in Ukraine. The reasons for regulating and implementing the public policy of digital development, which contributes to the development of a digital society, are analyzed.

This study has established that digital development should be considered as the introduction and use of digital technologies and digital tools in all spheres of life to create innovative products, services and solutions that increase efficiency, productivity and competitiveness in various sectors. It involves the use of computing and digital tools to develop new technologies, platforms and systems that meet the needs of users and solve social challenges.

Key words: digital development; digital transformation; digital society; public policy; mechanisms of public policy; museum affairs.

**Постановка проблеми.** Швидкий темп технологічного прогресу спричинив появу терміну «цифровий розвиток» як в академічному, так і в державному секторах. Знищення у зв'язку з воєнною агресією Росії проти України та не законне вивезення музейних експонатів та культурних цінностей за межі України виникає потреба в акумулюванні та створенні єдиної бази культурних цінностей за допомогою цифрових інструментів та цілеспрямованої державної політики цифрового розвитку. Цифровий розвиток стосується інтеграції та використання цифрових технологій в усіх сферах життя. У зв'язку з цим поняття «механізми реалізації державної політики

цифрового розвитку» набуло значної уваги серед дослідників та політиків. Воно передбачає використання різноманітних інструментів та стратегій для забезпечення успішної реалізації політики цифрового розвитку. Однією зі сфер, де ця концепція викликає особливий інтерес, є музейна справа. У зв'язку з цим ця стаття присвячена дослідженню «механізмів реалізації державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи» та ролі категорійного апарату у визначенні ключових понять і термінів, пов'язаних з цією сферою. Надаючи чітке визначення терміну «цифровий розвиток у музейній сфері», це дослідження має на меті сприяти розробці ефективних політик, які сприятимуть інтеграції цифрових технологій у сфері музейної справи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні тенденції цифрового розвитку, цифрових трансформацій, перспективи розвитку цифрового суспільства в Україні та актуальні проблеми впровадження державної політики у сфері цифрового розвитку неодноразово підіймалися у працях вітчизняних науковців (Свинарчука В., Острового О., Кожині А., Русакова С., Горбула Т., Малиш Н., Москаленко С.) та іноземними фахівцями (Ханна Н., Пенья-Лопес І., Шарма Р., Малоун Л., Гуань К., Даттакумар А., Сьобі, М. Лучендо-Монедеро А., Руїс-Родрігес Ф., Гонсалес-Реланьо Р., Кім С., Чой Б., Лью, Ю., Гобахлу М., Іранманеш М.) а також наукових оглядів компаній, міжнародних організацій та експертів різних наукових інституцій.

**Метою цієї статті** є дослідження концепції «механізми реалізації державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи» та ролі категорійного апарату в чіткому визначенні ключових термінів та понять, пов'язаних з цією галуззю. Було поставлено такі завдання, як: провести комплексний огляд наявної літератури з питань цифрового розвитку, механізмів реалізації державної політики та цифрових технологій у музейній справі; провести концептуальний аналіз ключових термінів і понять, пов'язаних із цифровим розвитком у музейній справі, таких як цифрові технології, цифрова політика та цифрова трансформація, щоб забезпечити чітке визначення та основу для майбутніх досліджень і формування політики; проаналізувати та дослідити поняття: «цифровий розвиток у сфері музейної справи», «механізми реалізації державної політики цифрового розвитку», «механізми реалізації державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи»; дати визначення поняттям та дефініціям.

Для досягнення поставленої мети були використані методи: огляд літератури, аналіз та синтез різних джерел, порівняльний аналіз, концептуальний аналіз.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасному світі, що швидко розвивається, музеї повинні відповідати викликам епохи цифрових технологій, щоб залучати та задовольняти потреби сучасних відвідувачів. Цифрові розробки у сфері музейної справи є ключовими факторами, які дозволяють музеям забезпечувати доступність і привабливість музейного досвіду, залучати нових відвідувачів і розвивати нові способи спілкування з ними.

*Цифровий розвиток у сфері музейної справи.* Задля з'ясування сутності категорії «цифровий розвиток», необхідно висвітлити різні варіанти трактування, запропоновані вченими, міжнародними організаціями, експертами наукових інституцій та нормативно-правовими актами Європейського Союзу (ЄС) та України (див. табл. 1). У сучасних умовах цифровий розвиток визначається як головний чинник, що визначає конкурентоспроможність економіки та суспільства в цілому. Цифровий розвиток охоплює широкий спектр питань, пов'язаних з технологіями, програмним забезпеченням, електронними системами, засобами зв'язку та інформаційно-комунікаційними технологіями. Він охоплює такі аспекти, як створення, збір, обробка, зберігання, передача та використання інформації. Окрім того, цифровий розвиток ставить перед собою завдання забезпечення справедливого, відкритого та безпечного цифрового середовища, що відображається в політиці ЄС та національних урядів. Однак існують різні точки зору щодо того, яким чином досягти цих цілей. Дехто вважає, що необхідно забезпечити більшу прозорість та регулювання в галузі збору та використання особистих даних, інші вважають, що необхідно зосередитися на розвитку інноваційних технологій та підтримці стартапів. Таким чином, категорія «цифровий розвиток» є складною та многогранною, і різні експерти трактують її по-різному. Однак, загальна тенденція полягає у тому, що цифровий розвиток є важливим фактором конкурентоспроможності економіки та суспільства в цілому, а також забезпечення справедливого, відкритого та безпечного цифрового середовища.

Цифровий розвиток часто плутають із цифровою трансформацією чи цифровізацією, але він принципово відрізняється від цих термінів. У той час як цифровий розвиток зосереджується на забезпеченні доступу до цифрових технологій для всіх людей у суспільстві, цифрова трансформація поєднує цифрові технології з давно існуючими аналоговими технологіями для досягнення конвергенції та систем [10]. Цифрова трансформація вимагає системного підходу або технологічної конвергенції, а комбінації цифрових технологій використовуються для зміни бізнес-моделей, продуктів і послуг, бачення та основних сфер бізнесу [10]. Навпаки, цифровий розвиток спрямований на забезпечення універсального доступу до ІКТ, включаючи фізичні пристрої та програмне забезпечення або комп'ютерні додатки, для всіх домогосподарств і окремих осіб у суспільстві [10]. Термін «оцифрування» використовувався в 1960-х роках, тоді як «цифрування» використовувався в 1990-х роках, а «цифрова трансформація» широко використовується з 2010-х років [10]. Феномен успіху цифрової трансформації в контексті Індустрії 4.0 відрізняється від концепції успіху оцифрування в традиційній літературі.

Ресурсномісткий і складний характер цифрової трансформації в рамках Індустрії 4.0 відрізняє її від цифровізації [7]. Менші виробники повинні мати спеціальні можливості, такі як управління змінами та можливість

**Трактування сутності дефініції «цифровий розвиток»**

<b>Вчені, міжнародні організації, експерти наукових інституцій і європейські та вітчизняні нормативно-правові акти</b>	<b>Визначення дефініції</b>
Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки	Цифровий розвиток передбачає виконання комплексу завдань, що позитивно вплинуть на економіку, бізнес, суспільство та життєдіяльність країни в цілому [25].
Digital Development Compass. UNDP Data Futures Platform	Поняття цифрового розвитку в ПРООН (Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй) висвітлюється через компас цифрового розвитку – це найбільша колекція загальнодоступних наборів даних про цифрові індикатори. Компас, розроблений завдяки інноваційному партнерству з GitHub, є новітнім інструментом ПРООН, який підтримує держави-члени на шляху цифрової трансформації. Він об'єднує та синтезує цифрові показники розвитку з понад 180 відкритих джерел даних в інтерактивні інформаційні панелі за всіма основними напрямками цифрової трансформації ПРООН [3].
Principles for Digital Development	Принципи цифрового розвитку – це дев'ять «живих» керівних принципів, які покликані допомогти інтегрувати найкращі практики в програми, що базуються на технологіях, і які з часом будуть оновлюватися та вдосконалюватися. Вони містять вказівки для кожного етапу життєвого циклу проекту і є частиною постійних зусиль практиків у сфері розвитку, спрямованих на обмін знаннями та підтримку безперервного навчання. Цифрові принципи були створені завдяки зусиллям спільноти і є результатом багатьох уроків, отриманих завдяки використанню інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у проектах розвитку [15].
Digital Development – Plan International	Цифровий розвиток, також відомий як ICT4D (інформаційно-комунікаційні технології для розвитку), стосується використання та застосування технологій і цифрових інструментів для сприяння розвитку [2].
Шарма Р. С., Малоун Л. Г., Гуан К., Даттакумар А.	Цифровий розвиток: різні рівні цифрового розриву, які необхідно подолати, щоб сприяти широкому використанню цифрових технологій у суспільстві [1].
Сьобі М.	Цифрова компетентність є критично важливим аспектом цифрового розвитку, який слід враховувати при розробці та впровадженні рамок цифрової компетентності. Цифрова компетентність поширюється на кілька сфер компетентції, побудованих на різних областях навчання, таких як знання, ставлення та навички. Однак цифрову компетентність слід розуміти в її ширшому розумінні як багатогранне поняття [16].
Лусендо-Монедеро А. Л., Руїс-Родрігес Ф., Гонсалес-Реланьо Р.	Під цифровим розвитком розуміється рівень доступу до інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та їх використання домогосподарствами та окремими особами [11].

*Джерело: таблиця сформована автором на основі аналізу використаних джерел та нормативно-правових актів [1–3; 11; 15; 16; 25]*

стратегічного планування цифровізації, щоб досягти певного рівня інформаційної, цифрової, операційної та кіберзрілості. Це підкреслює, чим цифровий розвиток відрізняється від цифрової трансформації чи цифровізації, оскільки вимагає іншого набору можливостей і зосереджується на наданні доступу до технологій, а не на трансформації існуючих систем і процесів [7].

Цифровий розвиток має на меті використання технологій для сприяння соціальному та економічному розвитку, особливо в країнах, що розвиваються. Глобальна практика цифрового розвитку Світового банку співпрацювати з урядами країн, що розвиваються, з метою створення основ для інклюзивного та відповідального цифрового розвитку [4]. Це включає розвиток цифрової інфраструктури, підвищення цифрової грамотності та навичок, а також забезпечення доступності переваг цифрових технологій для всіх членів суспільства. Загалом, цифровий розвиток є важливим аспектом сучасних зусиль у сфері розвитку, і його значення, ймовірно, лише зростатиме в найближчі роки, оскільки технології продовжують розвиватися.

Результати огляду думок різних експертів, сформованих ними на підставі власного досвіду, показують, що цифровий розвиток необхідно розглядати як впровадження, використання цифрових технологій та цифрових інструментів в усіх сферах життя для створення інноваційних продуктів, послуг і рішень, які підвищують ефективність, продуктивність і конкурентоспроможність у різних секторах. Він передбачає застосування обчислювальних і цифрових інструментів для розробки нових технологій, платформ і систем, які відповідають потребам користувачів і вирішують суспільні виклики [12, с. 29].



Проаналізувавши статтю ЮНЕСКО «Tracker Culture & Public Policy: Special Issue #2 Countdown to Mondiacult 2022» можна дійти висновку, що цифровий розвиток у музейному секторі означає інтеграцію та використання цифрових технологій для покращення досвіду відвідувачів, розширення доступу до колекцій та сприяння поширенню знань. Ефективна реалізація політики цифрового розвитку в музеях вимагає стратегічного підходу та використання різних інструментів і механізмів для забезпечення її успіху [17].

Розробка та впровадження цифрових інструментів для дослідження та вивчення культурної спадщини є однією з ключових складових стратегії розвитку музеїв в епоху цифрової трансформації [5].

Аналізуючи наукові дослідження Русакова С. та Горбула Т. можна дійти висновку, що цифровий розвиток у сфері музейної справи – це процес, що передбачає інтеграцію цифрових технологій для підвищення доступності та привабливості музейного досвіду, збільшення аудиторії та розвиток нових форм комунікації з відвідувачами. Основними механізмами реалізації цифрового розвитку в музейній справі є створення інтерактивних виставок, використання віртуальної та доповненої реальності, розвиток музейних додатків для смартфонів та планшетів, впровадження систем електронного квитування та онлайн-експозицій. Важливо також розробляти ефективні стратегії для просування цифрового музейного контенту, які допоможуть привернути увагу цифрової аудиторії та забезпечити його популярність в інтернет-просторі [8].

У контексті сучасного розуміння, можна визначити термін «цифровий розвиток у сфері музейної справи» як впровадження, використання технологій та цифрових інструментів в національній музейній політиці, музеєзнавстві та музейній практиці [12, с. 30].

*Поняття «механізми реалізації державної політики цифрового розвитку».* Категорійний апарат у сфері цифрового розвитку передбачає використання термінології, що чітко визначає основні поняття та концепції, що стосуються розробки та впровадження державної політики у цій сфері. Два з таких термінів – «механізми реалізації державної політики цифрового розвитку» та «механізми реалізації державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи».

Як зазначає Кожина А. «одним з пріоритетних напрямів публічного управління в ситуації, що склалася в країні й у світі, є цифрова трансформація публічного управління та цифровий розвиток суспільства» [19, с. 134].

На думку Острового О. «під державною політикою цифрового розвитку слід розуміти засновану на чинних нормативно-правових актах, узгоджену за цілями систему державно-управлінських заходів із боку органів державної влади, спрямовану на реалізацію функцій держави у сфері цифрових трансформацій із метою просування цифрових технологій у всі сфери суспільного життя та забезпечення належних умов і можливостей для цифровізації національного господарства, з дотриманням базових принципів і забезпеченням цифрової безпеки, цифрових прав і свобод, інтересів громадян, суспільства та держави загалом» [22, с. 86–87].

Результати досліджень свідчать, що державна політика цифрового розвитку країн ЄС базується на стратегічному підході, що включає запровадження «цифрових адженд» на національному та наднаціональному рівнях з метою активної цифрової трансформації та формування Єдиного цифрового ринку ЄС [6].

Варто акцентувати на тому, що характерними ознаками цифрового розвитку згідно українського законодавства є «прискорення економічного зростання та залучення інвестицій; трансформація секторів економіки в конкурентоспроможні та ефективні; технологічна та цифрова модернізація промисловості та створення високотехнологічних виробництв; доступність для громадян переваг та можливостей цифрового світу; реалізація людського ресурсу, розвиток цифрових індустрій та цифрового підприємництва» [24]. Тобто цифровий розвиток є показником впровадження цифрових технологій у суспільстві, який безпосередньо впливає на економічне зростання та розвиток різних галузей життєдіяльності [27, с. 149].

В Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки зазначено, що «цифровий розвиток передбачає виконання комплексу завдань, що позитивно вплинуть на економіку, бізнес, суспільство та життєдіяльність країни в цілому» [25].

Основні засади державної політики цифрового розвитку регулюють низка нормативно-правових актів України, а драйвером цієї політики є Міністерство цифрової трансформації України. В Постанові Кабінету Міністрів України «Деякі питання цифрового розвитку» визначені принципи реалізації державної політики цифрового розвитку в яких має рухатись політика України щодо цифрових трансформацій (див. рис. 1) [18].

Проте як країна, яка має на меті вступити до ЄС ми повинні також аналізувати та впроваджувати європейський досвід щодо впровадження та реалізації державної політики цифрового розвитку, щоб рухатись до Єдиного цифрового ринку ЄС. Основними напрямками європейського цифрового розвитку визначеними ініціативою EU4Digital є [28, с. 6]:

- правила телекомунікацій;
- довіра і безпека;
- електронна торгівля;
- ІКТ-інновації;
- система електронної охорони здоров'я;
- електронні навички.



Рис. 1. Принципи реалізації державної політики цифрового розвитку  
 Джерело: автор. розробка на основі джерел [24]

Враховуючи вищезазначене, механізми реалізації державної політики цифрового розвитку мають ключове значення для успішного розвитку цифрової економіки та забезпечення конкурентоспроможності держави в глобальному світі. Характерним для цифрового розвитку розвинутих країн світу є міжнародне співробітництво та інтеграція, що виявляються у встановленні стандартів, протоколів та інтерфейсів, забезпечуючи сумісність. Крім того, велика увага приділяється створенню нормативно-правової бази [22, с. 87].

Важливість цифрового розвитку та його вплив описав у своїй дисертації науковець Ісмаель Пенья-Лопес під керівництвом Тіма Келлі, ще у 2009 році. Їх результати дослідження показують, що державна політика, яка сприяє

Таблиця 2

**Причини регулювання та впровадження цифрового розвитку державною політикою**

Причини	Опис
Відправні точки мають значення	Різні прояви цифрового розриву показують, що він впливає на певні спільноти, залежно від аспектів, не пов'язаних суто з ринком (наприклад, гендер, раса), або які ринок не в змозі вирішити (наприклад, розрив у рівні доходів у сільській місцевості)
Ефект мультиплікатора має значення	Цифровий розрив не лише виправляє, але й може поглиблювати деякі інші ринкові недоліки. Існують статистичні докази того, що рівень доходів і нерівність у розподілі багатства характеризує або навіть може визначати доступ до цифрового розвитку
Час має значення	Навіть якщо ринок може (з часом) розв'язувати деякі проблеми, час, необхідний для досягнення рішення, має значення, особливо для тих, хто перебуває по той бік цифрового розриву. Факти свідчать, що зрушення відбуваються на таких рівнях безпрецедентної швидкості
Рамки мають значення	Більшість претензій до бездіяльності держави ґрунтуються на частковому погляді на концепцію доступу, в основному зосередженому на інфраструктурі. Але є статистичні докази того, що економічне середовище та проактивна участь урядів є причинами, що стимулюють цифровий розвиток

Джерело: автор. розробка на основі джерела [14, с. 13]

розвитку інформаційного суспільства (а зараз і цифрового суспільства та метавсесвіту), є дійсно необхідною з кількох причин (див. табл. 2): відправні точки; ефект мультиплікатора; час; рамки [14, с. 13].

Науковець Ісмаель Пенья-Лопес у своєму дослідженні визначає, що державна політика цифрового розвитку потрібна в першу чергу для того, щоб подолати цифровий розрив в країнах, які впроваджують цифровий розвиток [14].

Цифровий розрив можна охарактеризувати, як нерівний доступ до інформаційних технологій та засобів комунікації між різними соціальними групами та регіонами. Це може включати доступ до Інтернету, комп'ютерів, мобільних телефонів та інших цифрових технологій тощо [14].

В статті «Подолання цифрового розриву в Україні: людиноцентричний підхід» на сайті UNDP Ukraine розглядається проблема цифрового розриву в Україні. Дослідження показало, що цифровий розрив є особливою проблемою для людей з низьким рівнем доходів, людей похилого віку, жінок та людей, що проживають у віддалених регіонах. Це є прикладом того, як цифровий розрив може впливати на певні спільноти. Тому важливо при розробці державної політики цифрового розвитку враховувати дану проблематику [23].

Отже, можемо дійти висновку, що, механізми реалізації державної політики цифрового розвитку є важливим інструментом для забезпечення успішної реалізації стратегічних цілей та завдань держави в галузі цифрового розвитку. Проаналізувавши всі зазначені терміни на нашу думку найкраще буде висвітлювати поняття «механізми реалізації державної політики цифрового розвитку», в контексті Українських реалій, як набір інструментів та процедур, які допомагають забезпечувати ефективну реалізацію державної політики у сфері цифрового розвитку. Ці механізми можуть містити різноманітні інструменти, такі як фінансові пільги, законодавчі акти, програмні продукти та послуги, а також спеціалізовані установи, що координують виконання політики. Механізми реалізації державної політики цифрового розвитку допомагають забезпечувати стабільність та забезпечувати розвиток у цій сфері, сприяючи виконанню стратегічних цілей та завдань держави.



Рис. 2. Напрями цифрового розвитку у сфері музейної справи

Джерело: автор. розробка на основі джерела [21, с. 88]

*Визначення терміну «механізми реалізації державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи».* В статті «Напрями цифрового розвитку у сфері музейної справи» було визначено, що впровадження цифрового розвитку у сфері музейної справи передбачає певні кроки (напрями), які забезпечать нормалізацію та унаочнення сегмента законодавства щодо цифрового розвитку у сфері музейної справи та пришвидшать входження України в Європейський цифровий простір (див. рис. 2) [21, с. 88].

Враховуючи зазначені напрями цифрового розвитку у сфері музейної справи, механізми реалізації державної політики цифрового розвитку можуть бути спрямовані на розвиток музейних послуг та підвищення їх доступності для відвідувачів. До таких механізмів можуть входити розробка та використання цифрових технологій для збереження та популяризації культурної спадщини, створення та підтримка цифрових колекцій музеїв, розробка віртуальних турів та експозицій, а також використання інших інноваційних методів для залучення аудиторії. Деякі з механізмів, що можуть використовуватись у сфері музейної справи, включають розробку та використання цифрових експозицій та віртуальних турів, цифрові бази даних та архіви, електронні квитки та інші інноваційні рішення.

Один з головних аспектів державної політики цифрового розвитку – розвиток музейних послуг та підвищення їх доступності для відвідувачів. У цьому контексті, механізми реалізації державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи можуть охоплювати розробку та використання цифрових технологій для збереження та популяризації культурної спадщини, створення та підтримання електронних ресурсів для досліджень у галузі культурної спадщини, та розвиток нових форм співпраці між музеями та іншими установами з метою збільшення доступності культурної спадщини для широкої громадськості.

Згідно з дослідженнями Малиш Н. А. та Москаленко С. О. існує «брак системних досліджень загального стану музейної справи в Україні, статистики щодо культурних практик населення та його очікування від музейних закладів» [20, с. 126]. Тому застосування цифрових технологій може допомогти музеям у збереженні та реставрації цінних експонатів, а також у залученні нових донорів та спонсорів. Крім того, цифрові механізми можуть допомогти забезпечити більш ефективну організацію роботи музеїв та забезпечити ефективне використання ресурсів.

Крім того, механізми реалізації державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи можуть включати розробку та використання цифрових технологій для збереження та популяризації культурної спадщини, створення та підтримку онлайн-виставок та експозицій, розширення мережі доступу до електронних ресурсів та архівів, використання віртуальної та доповненої реальності для покращення музейного досвіду відвідувачів та інше. У цілому, застосування механізмів реалізації державної політики цифрового розвитку в музейній справі може позитивно вплинути на збільшення кількості відвідувачів та зростання їх задоволеності від музейного відвідування, сприяти збереженню та популяризації культурної спадщини та забезпечити розвиток музейної галузі в цілому.

Отже, розвиток та впровадження механізмів реалізації державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи є важливим завданням, яке може допомогти зберегти та популяризувати культурну спадщину, залучати нових відвідувачів та покращувати якість музейних послуг.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Цифровий розвиток необхідно розглядати як впровадження, використання цифрових технологій та цифрових інструментів в усіх сферах життя для створення інноваційних продуктів, послуг і рішень, які підвищують ефективність, продуктивність і конкурентоспроможність у різних секторах. Він передбачає застосування обчислювальних і цифрових інструментів для розробки нових технологій, платформ і систем, які відповідають потребам користувачів і вирішують суспільні виклики.

У контексті сучасного розуміння, можна визначити термін «цифровий розвиток у сфері музейної справи» як впровадження, використання технологій та цифрових інструментів в національній музейній політиці, музеєзнавстві та музейній практиці» [12, с. 30].

Проаналізувавши всі зазначені терміни на нашу думку найкраще буде висвітлювати поняття «механізми реалізації державної політики цифрового розвитку», в контексті українських реалій, як набір інструментів та процедур, які допомагають забезпечувати ефективну реалізацію державної політики у сфері цифрового розвитку. Ці механізми можуть містити різноманітні інструменти, такі як фінансові пільги, законодавчі акти, програмні продукти та послуги, а також спеціалізовані установи, що координують виконання політики. Механізми реалізації державної політики цифрового розвитку допомагають забезпечувати стабільність та забезпечувати розвиток у цій сфері, сприяючи виконанню стратегічних цілей та завдань держави.

Враховуючи зазначені напрями цифрового розвитку у сфері музейної справи, механізми реалізації державної політики цифрового розвитку можуть бути спрямовані на розвиток музейних послуг та підвищення їх доступності для відвідувачів. До таких механізмів можуть входити розробка та використання цифрових технологій для збереження та популяризації культурної спадщини, створення та підтримка цифрових колекцій музеїв, розробка віртуальних турів та експозицій, а також використання інших інноваційних методів для залучення аудиторії. Деякі з механізмів, що можуть використовуватись у сфері музейної справи, включають розробку та використання цифрових експозицій та віртуальних турів, цифрові бази даних та архіви, електронні квитки та інші інноваційні рішення.

*Перспективи подальших наукових розвідок.* Розвиток та впровадження механізмів реалізації державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи є важливим завданням, яке може допомогти зберегти та популяризувати культурну спадщину, залучати нових відвідувачів та покращувати якість музейних послуг. Зростає тенденція активно залучати всіх зацікавлених сторін до процесів впровадження державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи, з метою відповідати потребам та завданням суспільства. У цій ситуації зростає необхідність вивчення механізмів формування та реалізації державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи.

#### Список використаних джерел:

1. A Maturity Model for Digital Literacies and Sustainable Development / R. S. Sharma et al. *Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition*. Hershey PA, USA, 2018. P. 2280–2291. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2255-3.ch198>.
2. Digital Development – Plan International. *Plan International*. URL: <https://plan-international.org/how-we-work/digital-development-itc4d/>.
3. Digital Development Compass. *UNDP Data Futures Platform*. URL: <https://data.undp.org/digitalcompass/>.
4. Digital Development. *World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment/overview>.
5. Digital Strategy Development. *ICOM CIDOC*. URL: <https://cidoc.mini.icom.museum/working-groups/digital-strategy-development/>.
6. EU Digital Single Market. *EU4Digital*. URL: <https://eufordigital.eu/discover-eu/eu-digital-single-market/>.
7. Ghobakhloo M., Iranmanesh M. Digital transformation success under Industry 4.0: a strategic guideline for manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2021. Ahead-of-print, ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/jmtm-11-2020-0455>.
8. Gorbul T., Rusakov S. Cultural Heritage in the Context of Digital Transformation Practices: Experience of Ukraine and the Baltic States. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. Vol. 8, no. 4. P. 58–69. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-4-58-69>.
9. Hanna N. A role for the state in the digital age. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2018. Vol. 7, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-018-0086-3>.
10. Kim S., Choi B., Lew Y. K. Where Is the Age of Digitalization Heading? The Meaning, Characteristics, and Implications of Contemporary Digital Transformation. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, no. 16. P. 8909. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13168909>.
11. Lucendo-Monedero A. L., Ruiz-Rodríguez F., González-Relaño R. Measuring the digital divide at regional level. A spatial analysis of the inequalities in digital development of households and individuals in Europe. *Telematics and Informatics*. 2019. Vol. 41. P. 197–217. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tele.2019.05.002>.
12. Oryshchuk V. Strategy as a mechanism for improving the state policy of digital development in the field of museum affairs. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration*. 2022. Vol. 16, no. 2. P. 28–35. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2022/16-5/7>.
13. Ostrovyy O. V. Backgrounds Of The Formation Of The State Digital Development Policy. «*Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky University*», series «*Public Administration*». 2021. No. 6. P. 37–43. DOI: <https://doi.org/10.32838/tnu-2663-6468/2021.6/06>.
14. Peña-López I. Measuring digital development for policy-making: Models, stages, characteristics and causes: PhD Thesis. 29 p. URL: [https://ictlogy.net/articles/20090908\\_ismael\\_pena-lopez\\_-\\_measuring\\_digital\\_development\\_for\\_policy-making\\_\(intro\\_conc\).pdf](https://ictlogy.net/articles/20090908_ismael_pena-lopez_-_measuring_digital_development_for_policy-making_(intro_conc).pdf).
15. Principles for Digital Development. *Principles for Digital Development*. URL: <https://digitalprinciples.wpengine.com/about/>.
16. Soby M. Learning to Be: Developing and Understanding Digital Competence. *Nordic Journal of Digital Literacy*. 2013. Vol. 8, no. 03. P. 134–138. DOI: <https://doi.org/10.18261/issn1891-943x-2013-03-01>.
17. The Tracker Culture & Public Policy | Special Issue n 2 : Countdown to MONDIACULT 2022. *UNESCO*. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/tracker-culture-public-policy-special-issue-ndeg2-countdown-mondiacult-2022>.
18. Деякі питання цифрового розвитку : Постанова Каб. Міністрів України від 30.01.2019 р. № 56 : станом на 5 берез. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-p#Text> (дата звернення: 20.04.2023).
19. Кожина А. Цифровий розвиток як пріоритетний напрям публічного управління для стабілізації ситуації з наслідками пандемії COVID-19. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. № 2. С. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.36030/2664-3618-2020-2-134-140> (дата звернення: 20.04.2023).
20. Малиш Н. А., Москаленко С. О. Державна політика у сфері музейної справи: показники та тенденції розвитку. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія «Державне управління»*. 2020. № 1 (100). С. 126. DOI: [https://doi.org/10.36030/2310-2837-1\(100\)-2021-125-132](https://doi.org/10.36030/2310-2837-1(100)-2021-125-132) (дата звернення: 18.04.2023).

21. Орищук В. Напрями цифрового розвитку у сфері музейної справи. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. Серія «Державне управління»*. 2021. № 2 (101). С. 87–88. DOI: [https://doi.org/10.36030/2310-2837-2\(101\)-2021-84-90](https://doi.org/10.36030/2310-2837-2(101)-2021-84-90) (дата звернення: 18.04.2023).
22. Островий О. В. Формування державної політики цифрового розвитку: сучасні тенденції та перспективи. *Таврійський науковий вісник. Серія: публічне управління та адміністрування*. 2022. № 3. С. 85–91. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.3.12> (дата звернення: 20.04.2023).
23. Подолання цифрового розриву в Україні: людиноцентричний підхід | United Nations development programme. *UNDP*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/blog/подолання-цифрового-розриву-в-україні-людиноцентричний-підхід> (дата звернення: 20.04.2023).
24. Про забезпечення реалізації деяких питань цифрового розвитку : Наказ Держ. агентства з питань електрон. урядування України від 09.04.2019 р. № 24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0024883-19#Text> (дата звернення: 20.04.2023).
25. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р : станом на 17 верес. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text> (дата звернення: 20.04.2023).
26. Про утворення Міжгалузевої ради з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації : Постанова Каб. Міністрів України від 08.07.2020 р. № 595 : станом на 4 квіт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-2020-p#Text> (дата звернення: 20.04.2023).
27. Свиначук В. М. Prospects of society intellectualization in the context of the establishment of the Ministry of Digital Transformations of Ukraine. *Information and law*. 2020. № 4(35). С. 147–150. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2020.4\(35\).221247](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2020.4(35).221247) (дата звернення: 20.04.2023).
28. Цифрові трансформації в Україні: чи відповідають вітчизняні інституційні умови зовнішнім викликам та європейському порядку денному?. *Поліс. фонд міжнар. та регіон. дослідж.*, 2020. 76 с. URL: [http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research\\_DT\\_PF\\_WG2\\_ua-1.pdf](http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf) (дата звернення: 18.04.2023).

#### References:

1. A maturity model for digital literacies and sustainable development. (2018). In *Encyclopedia of information science and technology, fourth edition* (pp. 2280–2291). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2255-3.ch198>.
2. Digital development – plan international. (n.d.). *Plan International*. <https://plan-international.org/how-we-work/digital-development-itc4d/>.
3. Digital development compass. (n.d.). UNDP Data Futures Platform. <https://data.undp.org/digitalcompass/>.
4. Digital development. (n.d.). *World Bank*. <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment/overview>.
5. Digital Strategy Development – ICOM CIDOC. (n.d.). *ICOM CIDOC*. <https://cidoc.mini.icom.museum/working-groups/digital-strategy-development/>.
6. EU Digital Single Market – EU4Digital. (n.d.). EU4Digital. <https://eufordigital.eu/discover-eu/eu-digital-single-market/>.
7. Ghobakhloo, M., & Iranmanesh, M. (2021). Digital transformation success under Industry 4.0: a strategic guideline for manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management, ahead-of-print* (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jmtm-11-2020-0455>.
8. Gorbul, T., & Rusakov, S. (2022). Cultural heritage in the context of digital transformation practices: Experience of Ukraine and the Baltic states. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8(4), 58–69. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-4-58-69>.
9. Hanna, N. (2018). A role for the state in the digital age. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-018-0086-3>.
10. Kim, S., Choi, B., & Lew, Y. K. (2021). Where is the age of digitalization heading? The meaning, characteristics, and implications of contemporary digital transformation. *Sustainability*, 13(16), 8909. <https://doi.org/10.3390/su13168909>.
11. Lucendo-Monedero, A. L., Ruiz-Rodríguez, F., & González-Relaño, R. (2019). Measuring the digital divide at regional level. A spatial analysis of the inequalities in digital development of households and individuals in Europe. *Telematics and Informatics*, 41, 197–217. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2019.05.002>.
12. Oryshchuk, V. (2022). Strategy as a mechanism for improving the state policy of digital development in the field of museum affairs. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration*, 16(2), 28–35. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2022/16-5/7>.
13. Ostrovij, O. V. (2021). Backgrounds of the formation of the state digital development policy. *Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky University, Series «Public Administration»*, (6), 37–43. <https://doi.org/10.32838/tnu-2663-6468/2021.6/06>.
14. Measuring digital development for policy-making: Models, stages, characteristics and causes [Extended abstract of Philosophiae Doctor (PhD) Thesis, Internet Interdisciplinary Institute Universitat Obertade Catalunya]. (2009). [https://ictlogy.net/articles/20090908\\_ismael\\_pena-lopez\\_-\\_measuring\\_digital\\_development\\_for\\_policy-making\\_\(intro\\_conc\).pdf](https://ictlogy.net/articles/20090908_ismael_pena-lopez_-_measuring_digital_development_for_policy-making_(intro_conc).pdf).

15. Principles for digital development. (n.d.). *Principles for Digital Development*. <https://digitalprinciples.wpengine.com/about/>.
16. Søby, M. (2013). Learning to be: Developing and understanding digital competence. *Nordic Journal of Digital Literacy*, 8(03), 134–138. <https://doi.org/10.18261/issn1891-943x-2013-03-01>.
17. The tracker culture & public policy | special issue n°2 : Countdown to MONDIACULT 2022. (n.d.). *UNESCO*. <https://www.unesco.org/en/articles/tracker-culture-public-policy-special-issue-ndeg2-countdown-mondiacult-2022>.
18. Deiaki pytannya tsyfrovoho rozvytku, Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy [Some issues of digital development, Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine] No. 56 (2020) (Ukraine). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-п#Text> [Ukraine].
19. Kozhyna, A. (2020). Tsyfrovyyi rozvytok yak priorytetnyi napriam publichnoho upravlinnia dlia stabilizatsii sytuatsii z naslidkamy pandemii COVID-19 [Digital development as a priority area of public administration to stabilise the situation with the consequences of the COVID-19 pandemic]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy [Collection of scientific papers of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine]*, (2), 134–140. <https://doi.org/10.36030/2664-3618-2020-2-134-140> [Ukraine].
20. Malys, N. A., & Moskalenko, S. O. (2020). Derzhavna polityka u sferi muzeinoi spravy: Pokaznyky ta tendentsii rozvytku [Public policy in the field of museums: Indicators and development trends]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Seriya «Derzhavne upravlinnia» [Bulletin of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine. Series «Public Administration»]*, (1 (100)), 126. [https://doi.org/10.36030/2310-2837-1\(100\)-2021-125-132](https://doi.org/10.36030/2310-2837-1(100)-2021-125-132) [Ukraine].
21. Oryshchuk, V. (2021). Napriamy tsyfrovoho rozvytku u sferi muzeinoi spravy [Areas of digital development in the field of museums]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Seriya «Derzhavne upravlinnia» [Bulletin of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine. Series «Public Administration»]*, (2 (101)), 87–88. [https://doi.org/10.36030/2310-2837-2\(101\)-2021-84-90](https://doi.org/10.36030/2310-2837-2(101)-2021-84-90) [Ukraine].
22. Ostroviy, O. V. (2022). Formuvannia derzhavnoi polityky tsyfrovoho rozvytku: Suchasni tendentsii ta perspektyvy [Formation of the state policy of digital development: Current trends and prospects]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia [Tavrian Scientific Bulletin. Series: Public administration]*, (3), 85–91. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.3.12> [Ukraine].
23. *Podolannia tsyfrovoho rozryvu v Ukraini: Liudynotsentrychnyi pidkhid [Bridging the digital divide in Ukraine: A human-centred approach] | United Nations development programme*. (n.d.). UNDP. <https://www.undp.org/uk/ukraine/blog/подолання-цифрового-розриву-в-україні-людиноцентричний-підхід> [Ukraine].
24. Pro zabezpechennia realizatsii deiakykh pytan tsyfrovoho rozvytku [On ensuring the implementation of certain digital development issues], Nakaz Derzhavnoho ahentstva z pytan elektronnoho uriaduvannia Ukrainy [Order of the State Agency for E-Governance of Ukraine] No. 24 (2019) (Ukraine). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0024883-19#Text> [Ukraine].
25. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018-2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii [On approval of the Concept for the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018-2020 and approval of the action plan for its implementation], Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine] No. 67-r (2020) (Ukraine). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-п#Text> [Ukraine].
26. Pro utvorennia Mizhhaluzevoi rady z pytan tsyfrovoho rozvytku, tsyfrovyykh transformatsii i tsyfrovizatsii [On the establishment of the Intersectoral Council on Digital Development, Digital Transformation and Digitalisation], Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine] No. 595 (2023) (Ukraine). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-2020-п#Text> [Ukraine].
27. Svnarchuk, V. M. (2020). Prospects of society intellectualization in the context of the establishment of the Ministry of Digital Transformations of Ukraine. *Information and Law*, (4(35)), 147–150. [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2020.4\(35\).221247](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2020.4(35).221247) [Ukraine].
28. *Tsyfrovi transformatsii v Ukraini: Chy vidpovidaiut vitchyzniani instytutsiini umovy zovnishnim vyklykam ta yevropeiskomu poriadku dennomu? [Digital transformations in Ukraine: Are domestic institutional conditions in line with external challenges and the European agenda?]* (2020). Poliskyi fond mizhnarodnykh ta rehionalnykh doslidzhen [Polissya Foundation for International and Regional Studies]. [http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research\\_DT\\_PF\\_WG2\\_ua-1.pdf](http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf) [Ukraine].

**ДЛЯ НОТАТОК**