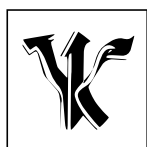


ISSN 2414-0562 (Print)
ISSN 2617-2224 (Online)
[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2\(27\)](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2(27))

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ PUBLIC MANAGEMENT

№ 2 (27) – червень 2021



Видавничий дім
«Гельветика»
2021

Публічне урядування
Свідоцтво KB 21596-11496 P
Видається з листопада 2015 року
Періодичність: 1 раз на квартал + 1 на рік
Друкується за рішенням Вченої ради
Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 3 від 23.06.2021)
Видання є таким, що реферується в міжнародних
та вітчизняних наукометричних базах:
Index Copernicus, ResearchBib,
Turkish Education Index, Polish Scholarly Bibliography,
Google Scholar, “Україніка наукова”, “Джерело”.
Згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України
від 07.11.2018 № 1218 збірник “Публічне урядування”
внесено до Списку друкованих періодичних видань,
що включаються до Переліку наукових фахових видань
України, яким присвоєно категорію “Б”.
Відповідальність за зміст, достовірність фактів, цитат,
цифр несуть автори матеріалів. Редакція залишає за
собою право на незначне редагування і скорочення
(зі збереженням авторського стилю та головних
висновків). Редакція не завжди поділяє думки авторів
та не несе відповідальність за надану ними інформацію.
Матеріали подано в авторській редакції.
Передрук — тільки з дозволу редакції.
Адреса редакційної колегії:
ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія
управління персоналом”
вул. Фрометівська, 2, Київ, Україна, 03039

Public management
Certificate KB 21596-11496 P
Published from november 2015
Pereodisity: 4 times on a year + one
Published by the decision of Academic council of
Interregional Academy of Personnel Management
(Protocol № 3 from June 23, 2021)
Collection is included to the international
and domestic scientometrics databases Index
Copernicus International, ResearchBib, Turkish Education
Index, Polish Scholarly Bibliography, Google Scholar,
“Україніка наукова”, “Джерело”.
According to the Order of the Ministry of Education
and Science of Ukraine dated November 7, 2018, № 1218,
the collection “Public management”
is included in the List of printed periodicals, which are included
in the List of scientific professional editions of Ukraine, which
have been assigned the category “B”.
The authors are responsible for the content,
accuracy of the facts, quotes, numbers. The editors reserves
the right for a little change and reduction
(with preservation of the author’s style and main
conclusions). Editors can not share the world views of the
authors and are not responsible for the information provided.
Materials filed in the author’s edition.
Reprinting — with the editorial’s permission strictly.
Address of the editorial board:
Interregional Academy of Personnel Management
Str. Frometivska, 2, Kyiv, Ukraine, 03039

Публічне урядування : збірник. № 2 (27) — червень 2021. Київ : ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”, 2021. 56 с.

Головний редактор — Романенко Євген Олександрович, доктор наук з державного управління, професор, проректор Національного авіаційного університету.

Заступник головного редактора — Жукова Ірина Віталіївна, кандидат наук з державного управління, доцент.

Редакційна колегія

1. Акімова Людмила Миколаївна – доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент, заслужений працівник освіти України, професор кафедри фінансів та економіки природокористування Національного університету водного господарства та природокористування.

2. Андрущенко Тетяна Вікторівна – доктор політичних наук, професор, провідний науковий співробітник Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України.

3. Афонін Едуард Андрійович – доктор соціологічних наук, професор, академік Української технологічної академії, заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри публічної політики та політичної аналітики Національної академії державного управління при Президентіві України.

4. Балашов Анатолій Миколайович – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, президент Всеукраїнської академії наук публічного управління.

5. Бова Тетяна В'ячеславівна – доктор наук з державного управління, доцент, Херсонського національного технічного університету, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування.

6. Бодров Володимир Григорович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління національним господарством та економічної політики Національної академії державного управління при Президентіві України.

7. Бульба Володимир Григорович – доктор наук з державного управління, професор, декан факультету підготовки магістрів державного управління Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України.

8. Бутирська Тетяна Олександрівна – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

9. Валевський Олексій Леонідович – доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник Національного інституту стратегічних досліджень.

10. Ващенко Костянтин Олександрович – доктор політичних наук, Голова Національного агентства України з питань державної служби, член-кореспондент Національної академії педагогічних наук України, заслужений економіст України.

11. Вендт Ян Анджей – доктор хабілітований наук про Землю у сфері географії, професор, заступник директора з питань науки та розвитку Інституту океанографії та географії Гданського університету (Польща).

12. Гаєвська Лариса Анатоліївна – доктор наук з державного управління, доцент, заступник начальника управління з навчальної роботи – начальник відділу менеджменту знань Національної академії державного управління при Президентіві України, професор кафедри управління освітою.

13. Гвожджевiч Сильвія – кандидат наук, кафедра адміністрації та національної безпеки Державної профе-

сійної вищої школи ім. Якуба з Парадижа в Гожуві-Великопольському (Гожув-Великопольський, Польща).

14. Гечбайя Бадри Нодарович – доктор економічних наук, асоційований професор, Батумський державний університет ім. Шота Руставелі, факультет економіки і бізнесу. Керуючий департаментом управління бізнесом (Грузія).

15. Гурковський Володимир Ігорович – доктор наук з державного управління, перший заступник директора ВГО “Центр дослідження проблем публічного управління”.

16. Дацій Надія Василівна – доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри менеджменту і маркетингу Київського національного лінгвістичного університету.

17. Девадзе Анзор Хемидович – кандидат економічних наук, доктор економіки, професор, Батумський державний університет ім. Шота Руставелі, факультет туризму (Грузія).

18. Денисюк Світлана Георгіївна – доктор політичних наук, професор кафедри суспільно-політичних наук Вінницького національного технічного університету.

19. Довгань Валерій Іванович – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування Хмельницького університету управління та права.

20. Драган Іван Олександрович – доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, професор кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування Житомирського державного технологічного університету.

21. Драгомирецька Наталія Михайлівна – доктор наук з державного управління, професор кафедри філософських та соціально-політичних наук Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України.

22. Жулева Гергана – доктор PhD, виконавчий директор болгарської урядової “Програми доступу до інформації” (Болгарія).

23. Іваницька Ольга Михайлівна – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри теорії та практики управління Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського”.

24. Ірвін Студін – доктор PhD, професор Школи державної політики та управління Університету Торонто, президент Інституту питань XXI століття, головний редактор і видавець журналу Global Brief (Канада).

25. Кайдашев Роман Петрович – доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом.

26. Карташов Євген Григорович – доктор наук з державного управління, завідувач кафедри управління проектами та загально-фахових дисциплін, Інститут менеджменту та психології Національної академії педагогічних наук України.

27. Кіслов Денис Васильович – доктор наук з державного управління, доцент, член-кореспондент Української академії наук, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом.

28. Козаков Володимир Миколайович – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державної політики та суспільного розвитку Національної академії державного управління при Президентіві України.

29. Корнієвський Олександр Анатолійович – доктор політичних наук, професор, головний науковий співробітник Національного інституту стратегічних досліджень.

30. Кринична Ірина Петрівна – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.

31. Крюков Олексій Ігорович – доктор наук з державного управління, професор кафедри політології та філософії Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.

32. Литвин Юрій Олексійович – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри державного управління та місцевого самоврядування Академії муніципального управління.

33. Лопушинський Іван Петрович – доктор наук з державного управління, професор, Херсонський національний технічний університет, завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування.

34. Мамічев Олексій Юрійович – доктор політичних наук, доцент, завідувач кафедри теорії та історії російського та зарубіжного права Владивостоцького державного університету економіки і сервісу (Росія).

35. Миколайчук Микола Миколайович – доктор наук з державного управління, професор, Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, професор кафедри економічної та фінансової політики.

36. Мікеладзе Едуард Важаєвич – кандидат економічних наук, професор, Хіча- урський навчальний університет ім. святої Тбел Абусерідзе, факультет економіки та бізнесу (Грузія).

37. Мішель Маффесолі – професор університету ім. Рене Декарта/Сорбонна – Париж V (Париж, Французька Республіка).

38. Молодцов Олександр Володимирович – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування Івано-Франківського національного технічного університету нафти та газу.

39. Мотренко Тимофій Валентинович – професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, доктор філософських наук, професор, академік Національної академії педагогічних наук України.

40. Наумкіна Світлана Михайлівна – доктор політичних наук, професор Державного закладу “Південноукраїнський національний педагогічний університет ім. К. Д. Ушинського” (м. Одеса).

41. Непомнящий Олександр Михайлович – доктор наук з державного управління, професор, академік Академії будівництва України, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, заслужений будівельник України.

42. Новак-Каляєва Лариса Миколаївна – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.

43. Новаченко Тетяна Василівна – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президентові України.

44. Олуйко Віталій Миколайович – доктор наук з державного управління, професор, голова Хмельницького обласного територіального відділення Антимонопольного комітету України.

45. Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна – доктор наук з державного управління, завідувач кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом.

46. Пивоваров Костянтин Володимирович – доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом.

47. Пірен Марія Іванівна – доктор соціологічних наук, професор, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, завідувач кафедри.

48. Плющ Руслан Миколайович – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

49. Половцев Олег Валентинович – доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

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

51. Ромат Євгеній Вікторович – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри маркетингу та реклами Київського національного торговельно-економічного університету.

52. Руденко Ольга Мстиславівна – доктор наук з державного управління, доцент, директор Науково-дослідного інституту публічного адміністрування та менеджменту Чернігівського національного технологічного університету.

53. Ручка Анатолій Олександрович – доктор соціологічних наук, професор, Інститут соціології НАН України, головний науковий співробітник.

54. Саханенко Сергій Єгорович – доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Одеського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентові України.

55. Сіцінська Майя Володимирівна – доктор наук з державного управління, професор кафедри філософії та політології Національного університету державної податкової служби України.

56. Слінько Олександр Анатолійович – доктор політичних наук, професор, завідувач кафедри політології та політичного управління Воронежської філії Російської академії народного господарства та державної служби при Президентові Російської Федерації (Росія).

57. Соболева Наталя Іванівна – доктор соціологічних наук, старший науковий співробітник, Інститут соціології НАН України, провідний науковий співробітник.

58. Сурай Інна Геннадіївна – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та публічної служби Національної академії державного управління при Президентові України.

59. Суший Олена Володимирівна – доктор наук з державного управління, доцент, Інститут соціальної та політичної психології НАПН України, завідувач лабораторії.

60. Тадеуш Троціковскі – доктор наук про управління, професор, член-кореспондент Регіональної академії менеджменту, Голова Правління регіонального центру європейської інтеграції (Польща).

61. Усаченко Лариса Михайлівна – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, заслужений діяч науки і техніки України.

62. Халецька Аліна Анатоліївна – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності Волинського інституту економіки та менеджменту.

63. Філіпенко Тетяна В'ячеславівна – доктор наук з державного управління, професор Міжрегіональної Академії управління персоналом.

64. Жукова Ірина Віталіївна – кандидат наук з державного управління, доцент, заступник директора з навчально-виховної роботи Навчально-наукового інституту менеджменту та психології Державного закладу вищої освіти “Університет менеджменту освіти”.

65. Червякова Ольга Володимирівна – доктор наук з державного управління.

66. Чернишов Юрій Георгійович – доктор політичних наук, професор, завідувач кафедри Алтайського державного університету, директор Алтайської школи політичних досліджень (Росія).

67. Шайгородський Юрій Жанович – доктор політичних наук, доцент, головний науковий співробітник Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України.

68. Шпак Юрій Валерійович – доктор наук з державного управління, професор кафедри економіки підприємства Східноєвропейського університету економіки і менеджменту.

69. Якимчук Аліна Юріївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності Національного університету водного господарства та природокористування.

70. Яутріте Брієде – доктор юридичних наук, професор, Латвійський університет, юридичний факультет (Латвія).

Editor in Chief – Yevhen Oleksandrovych Romanenko, Vice-Rector of the National Aviation University.

Deputy Editor – Iryna Vitaliivna Zhukova, PhD in Public Administration, Assistant Professor.

Editorial board

1. **Lyudmila Nikolayevna Akimova** – Doctor of Science in Public Administration, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Honored Worker of Education of Ukraine, Professor of Finance and Economics of Nature Management Department, National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine.

2. **Tetiana Viktorivna Andrushchenko** – Doctor of Political Science, Professor, leading researcher of the Institute of Higher Education of National Academy of Educational Sciences of Ukraine.

3. **Eduard Andriyovych Afonin** – Doctor of sociological science, Professor, Professor of the Department of Political Analysis and Forecasting of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine.

4. **Anatolii Mykolaiovych Balashov** – Doctor of science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration of the Interregional Academy of Personnel Management, President of the Ukrainian Academy of Science of Public Administration.

5. **Tetiana Viacheslavivna Bova** – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor of the Dept. of Public Administration and Local Self-Government of the Kherson National Technical University.

6. **Volodymyr Hryhorovych Bodrov** – Doctor of economic science, Professor, Head of the Dept. of administration of National Economy and Economic Policy of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.

7. **Volodymyr Hryhorovych Bulba** – Doctor of Science in Public Administration, Professor, Dean of the Faculty of Masters Preparation of Public Administration of the Kharkov Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.

8. **Tetiana Oleksandrivna Butyrska** – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor of the Dept. of Public Administration and Local Self-government of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas.

9. **Oleksii Leonidovych Valevskiy** – Doctor of science in Public Administration, Senior Researcher, Senior Research of the National Institute for Strategic Studies.

10. **Kostiantyn Oleksandrovych Vashchenko** – Doctor of Political Sciences, Head of the National Agency of Ukraine on Civil Service, member-correspondent of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Honored Economist of Ukraine.

11. **Andrzej Jan Wendt** – Habilitovany doctor of Earth Sciences in the field of geography, professor, Deputy Director from questions of Science and Development of Institute of the Oceanography and Geography of the Gdansk University (Poland).

12. **Larysa Anatoliivna Haievskya** – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor, chief of Management from Educational Work is a Chief of Department of Management of Knowledge of the National Academy of State Administration at President of Ukraine, Professor of Department of Management Education.

13. **Sylvia Hvozhdzhyevich** – Candidate of Science, Dept. of Administration and the National Security of State Higher Professional School. named Jakub from Paradyzhu in Lub- linykopolckomu (Gorzow Wielkopolski, Poland).

14. **Badry Nodarovych Hechbayya** – Doctor of Economics, Professor Asotsiirovanyy, Batumi State Univer-

sity of Shota Rustaveli. Faculty of Economics and Business. Managing of the Dept. of business management (Georgia).

15. **Volodymyr Ihorovych Hurkovskiy** – Doctor of science in Public Administration, First Deputy Director of the NGO “Center of studies of problems of public administration”.

16. **Dadiy Nadezhda Vasilivna** – Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Management and Marketing of the Kyiv National Linguistic University.

17. **Anzor Hemydovych Devadze** – Candidate of economic science, Doctor of Economics, professor, Sh. Rustaveli Batumi State University, Dept. of Tourism (Georgia).

18. **Svitlana Heorhiivna Denysiuk** – Doctor of Political Science, Professor of the Dept. Sociopolitical Sciences of the Vinnitsa National Technical University.

19. **Valerii Ivanovych Dovhan** – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor of the Dept. of Public Administration and Local Self – government of Khmelnytsky University of Management and Law.

20. **Dragan Ivan Alexandrovich** – Doctor of Science in Public Administration, Senior Researcher, Professor of the Department of Economic Security, Public Administration and Administration of Zhytomyr State Technological University.

21. **Natalua Mykhailivna Drahomiretska** – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Dept. of Philosophy and Social and Political Sciences of the Odessa Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.

22. **Gargana Zhuleva** – Doctor PhD, Executive Director of the Bulgarian government’s “Program of access to information” (Bulgaria).

23. **Ivanitskaya Olga Mikhailovna** – Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Theory and Practice of Management of the National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute named after M. Sc. Igor Sikorsky”.

24. **Irvin Studin** – PhD, Professor in the School of Public Policy and Governance of the University of Toronto, President of the Institute for XXI Century Questions, and also Editor-in-Chief and Publisher of Global Brief magazine (Canada).

25. **Roman Petrovych Kaidashev** – Doctor of juridical science, Associate professor, Professor of the Department of public administration of the Interregional Academy of Personnel Management.

26. **Evgeny Grigoryevich Kartashov** – Doctor of science in Public Administration, Head of the Department of Project Management and General Professional Disciplines, Institute of Management and Psychology of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine.

27. **Kislov Denis Vasilievich** – Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Corresponding Member of the Ukrainian Academy of Sciences, Professor of the Department of Public Administration of the Interregional Academy of Personnel Management.

28. **Volodymyr Mykolaiovych Kozakov** – Doctor of science in Public Administration, Professor of public policy and social development of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.

29. **Oleksandr Anatoliiovych Kornievskyy** – Doctor of Political Science, Associate professor, Chief Scientist of the National Institute for Strategic Studies (NISS).

- 30. Iryna Petrivna Krynychna** – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor, Professor Department of Public Administration and Local Self-Government of the Dnepropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.
- 31. Oleksii Igorevych Kryukov** – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Dept. of Political Science and Philosophy of the Kharkiv Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.
- 32. Yurii Oleksiyovych Lytvyn** – Doctor of science in Public Administration, Professor, Head of the Dept. of Public Administration and Local government of the Academy of Municipal Management.
- 33. Ivan Petrovych Lopushynskiy** – Doctor of science in Public Administration, Professor, Head of the Dept. of public administration and local government of the Kherson National Technical University.
- 34. Oleksii Yuriyovych Mamichev** – Doctor of Political Science, Associate professor, Head of the Department of Theory and history of Russian and international law of the Vladivostok State University of Economics and Service (Russia).
- 35. Mykola Mykolaiovych Mykolaichuk** – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Dept. of economic and financial policy of the Odessa Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.
- 36. Edward Vazhayevych Mikeladze** – Candidate of Economic Science, Professor, Tbel Abuseridze Hichaurskiy University. Faculty of Economics and Business (Georgia).
- 37. Michel Maffesoli** – Professor of the Paris Descartes University/Paris V (Paris, the French Republic).
- 38. Oleksandr Volodymyrovych Molodtsov** – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Dept. of Public Administration and Local Self-government of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas.
- 39. Tymofiy Valentinovich Motorenko** – Professor of the Department of Public Administration of the Interregional Academy of Personnel Management, Doctor of Philosophy, Professor, Academician of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine.
- 40. Svitlana Mykhailivna Naumkina** – Doctor of Political Science, Professor of the South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky.
- 41. Oleksandr Mykhailovych Nepomni-ashchyi** – Doctor of science in Public Administration, Professor, Academician of Academy of building of Ukraine, Professor of the Department of Public Administration of the Interregional Academy of Personnel Management, Honored Builder of Ukraine.
- 42. Larysa Mykolaivna Novak-Kaliaieva** – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Dept. of Public Administration of the Lviv Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.
- 43. Tetiana Vasylivna Novachenko** – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor of the Dept. of parliamentary and political management of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.
- 44. Vitalii Mykolaiovych Oluiko** – Doctor of science in Public Administration, Professor, Head of Khmelnytsky regional territorial office of the Antimonopoly Committee of Ukraine.
- 45. Oksana Ihorivna Parkhomenko-Kutsevil** – Doctor of science in Public Administration, Head of the Department of Public Administration of the Interregional Academy of Personnel Management.
- 46. Konstantin Vladimirovich Pivovarov** – Doctor of Science in Public Administration, Professor of the Department of Public Administration of the Interregional Academy of Human Resources Management.
- 47. Maria Ivanivna Piren** – Doctor of Social Sciences, Professor, Head of the Dept. of the Chernivtsi National University.
- 48. Ruslan Mykolaiovych Pliushch** – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor of the Dept. of Public Administration and Local Self-government of the Kherson National Technical University.
- 49. Oleh Valentynovych Polovtsev** – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Dept. of Public Administration and Local Self-government of the Kherson National Technical University.
- 50. Oleksandr Vitaliiyovych Radchenko** – Doctor of science in Public Administration, Professor of the University of Jan Dluosha in Czestochowa (Poland).
- 51. Yevhenii Viktorovych Romat** – Doctor of science in Public Administration, Professor, Head of the Dept. of marketing and advertising of the Kyiv National University of Trade and Economics.
- 52. Olha Mstyslavivna Rudenko** – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor, Director of the Research Institute of Public Administration and Management of the Chernihiv National Technological University.
- 53. Anatolii Oleksandrovyeh Ruchka** – Doctor of Social Sciences, Professor, Chief researcher of the Institute of Sociology of National Academy of Science of Ukraine.
- 54. Serhii Yehorovych Sahanienko** – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Dept. of public administration and local government of the Odessa Regional Institute of Public Administration under the President of Ukraine of the National of Public Administration under the President of Ukraine.
- 55. Maiia Volodymyrivna Sitsinska** – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Dept. of Philosophy and Political Science of the National University of the State Tax Service of Ukraine.
- 56. Alexander Anatoliiyovych Slinko** – Doctor of Political Science, Professor, Head of the Department of political science and political administration of the Voronezh branch of the Russian Academy of National Economy and Public Service under the President of the Russian Federation (Russia).
- 57. Natalia Ivanivna Sobolieva** – Doctor of Social Sciences, senior researcher, leading researcher of the Institute of Sociology of National Academy of Science of Ukraine.
- 58. Inna Hennadivna Surai** – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration and Public Service of the National of Public Administration under the President of Ukraine.
- 59. Olena Volodymyrivna Sushyi** – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor, head of the laboratory of the Institute of Social and Political Psychology of the National Academy of Political Science of Ukraine.
- 60. Tadeusz Trocikowski** – Doctor of Management Sciences, professor, corresponding member of the Regional Academy of Management, Chairman of the Regional Centre for European Integration (Poland).
- 61. Larysa Mykhailivna Usachenko** – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Department of Public Administration of the Interregional Academy of Personnel Management, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine.
- 62. Alina Anatoliiivna Khaletska** – Doctor of science in Public Administration, Professor, Head of the Dept. of Management of Organizations and Foreign Activity of the Volyn Institute of Economics and Management.

63. Tetiana Viacheslavivna Filipenko – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Interregional Academy of Personnel Management.

64. Iryna Vitaliivna Zhukova – Ph.D. in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Professional Education and Management of the Educational Institution of the Interregional Academy of Personnel Management.

65. Olha Volodymyrivna Chervyakova – Doctor of science in Public Administration.

66. Yurii Heorhiiovych Chernyshev – Doctor of Political Science, Professor, Head of the Department of Altai State University, Director of the Altai School of Political Studies (Russia).

67. Yurii Zhanovych Shaigorodskyi – Doctor of Political Science, Associate professor, Chief Research Scientist of the I. F. Kuras Institute of Political and Ethnic Studies of the NAS of Ukraine.

68. Yurii Valeriiovych Shpak – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Dept. of Economics of the enterprise of the East European University of economics and management.

69. Alina Yuriivna Yakymchuk – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Dept. of public administration, documentation and information activities of the National University of Water Household and Environment.

70. Jautrite Briede – Doctor of Law, Professor, University of Latvia, Faculty.

ЗМІСТ

Вишневський О. В.

Аналіз дискурсного поля
проблематики формування та розвитку
державної кадрової політики.....10

Іванова О. В.

Удосконалення механізмів
державного регулювання у сфері
фізичної культури і спорту в Україні.....16

Панченко О. А., Гнатенко В. С.

Економічна кібербезпека
в державній системі національної безпеки.....22

Положешна І. В.

Застосування механізму діджиталізації
під час створення спроможних
територіальних громад.....32

Прокопенко Т. П.

Дискурсне поле проблематики формування
державного регулювання розвитку туризму.....39

Сидоренко Н. О., Шкурат І. В.

Іноземний досвід у сфері надання
адміністративних послуг.....48



УДК 351

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2\(27\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2(27)-1)

Вишневський Олексій Володимирович,
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління
персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2,
e-mail: Vishnevsky_Alexey@ukr.net, [https://orcid.org/
0000-0002-0139-3139](https://orcid.org/0000-0002-0139-3139)

Vyshnevskiy Oleksii Volodymyrovych,
Applicant of Degree of Candidate of Philosophy,
Private Joint-Stock Company "Higher Education
Institution "Interregional Academy of Personnel
Management", 03039, Kyiv, Frometivska str., 2,
e-mail: Vishnevsky_Alexey@ukr.net, [https://orcid.org/
0000-0002-0139-3139](https://orcid.org/0000-0002-0139-3139)

АНАЛІЗ ДИСКУРСНОГО ПОЛЯ ПРОБЛЕМАТИКИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Анотація. Мета роботи – здійснити огляд дискурсного поля проблематики становлення та розвитку державної кадрової політики, який дасть змогу визначити основні особливості стану наукових досліджень кадрової політики держави в Україні. Обґрунтовано думку про те, що на сьогодні дослідженість теоретико-методологічних підходів щодо функціонування механізмів кадрової політики держави на різних рівнях управління вважається недостатньою в умовах запровадження ґрунтовних змін у економічному, соціально-політичному та культурному житті України.

Методологія. Методологічні засади кадрово-управлінської діяльності дали змогу дослідити розроблені підходи до стратегічного управління персоналом для застосування мотиваційних механізмів діяльності державних службовців, а також для здійснення аналізу успішного досвіду провідних країн світу у реалізації кадрової політики.

Наукова новизна. Удосконалено процеси становлення та розвитку державної кадрової політики шляхом здійснення огляду дискурсного поля проблематики з даного питання, що відрізняється від наявних досліджень фокусуванням уваги на семи особливостях стану наукових досліджень кадрової політики держави в Україні, в основі яких лежить аналіз організаційного, інституційного, правового та методичного забезпечення з питань підвищення рівня професійної компетентності персоналу.

Висновки. Здійснений огляд дискурсного поля проблематики становлення та розвитку державної кадрової політики дав змогу визначити, що простежується розкриття особливостей проведення процедур відбору, розстановки та організації роботи персоналу, серед яких, зокрема, такі: дотримання принципів демократичного управління кадровим забезпеченням (відбір претендентів за діловими та морально-етичними якостями); фокусування уваги керівників на професійному

розвитку персоналу й забезпеченні умов для навчання і кар'єрного зростання; створення системи ефективного підбору кадрового резерву; принцип спадкоємності у діяльності персоналу, який полягає у співпраці молодих перспективних кадрів та досвідчених працівників з метою передачі набутого у роботі необхідного досвіду; проведення оцінювання рівня якості роботи кадрів на основі досягнутих результатів; здійснення систематичного контролю та перевірок практичної діяльності персоналу.

Ключові слова: державна кадрова політика, розвиток персоналу, демократичне управління кадровим забезпеченням, підвищення кваліфікації працівників органів публічної влади, використання трудового потенціалу.

ANALYSIS OF THE DISCURSIVE FIELD OF THE PROBLEM OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF STATE PERSONNEL POLICY

Abstract. *The purpose of the work* is to review the discourse field of the formation and development of state personnel policy, which will identify the main features of the state of research on personnel policy in Ukraine. The opinion is substantiated that, today, the level of research of theoretical and methodological approaches to the functioning of mechanisms of personnel policy of the state, at different levels of government, is considered insufficient in the context of fundamental changes in economic, socio-political and cultural life of Ukraine.

Methodology. Methodological principles of personnel management allowed to explore the developed approaches to strategic personnel management, to apply the motivational mechanisms of civil servants, as well as to analyze the successful experience of leading countries in the implementation of personnel policy.

Scientific novelty. The processes of formation and development of state personnel policy have been improved by reviewing the discourse field on this issue, which differs from the existing ones by focusing on seven features of the state research of personnel policy in Ukraine, based on analysis of organizational, institutional, legal and methodological support. issues of increasing the level of professional competence of staff.

Conclusions. A review of the discourse field of formation and development of state personnel policy revealed that the state is based on the disclosure of the peculiarities of selection, placement and organization of staff, including: compliance with the principles of democratic management of personnel (selection of candidates for business and moral and ethical qualities); focusing the attention of managers on the professional development of staff, providing conditions for training and career opportunities; creation of a system of effective selection of personnel reserve; the principle of continuity in the activities of staff, which consists in the cooperation of young promising staff and experienced employees in order to transfer the acquired experience, the necessary experience; conducting an assessment of the level of quality of work based on the achieved results; carrying out systematic control and inspections of the practical activities of staff.

Key words: state personnel policy, people development, democratic governance, staffing, training of employees of public authorities, the use of labour potential.

1. Вступ

Незалежна Україна за весь період свого існування пережила велику кількість докорінних змін у всіх сферах суспільного життя, в тому числі і в кадровій політиці держави. Такі трансформації сприяли приверненню значної уваги до осмислення причин та наслідків даних змін, до здійснення розгорнутого аналізу наявних на сьогодні проблем, а також до визначення дієвих шляхів їх вирішення у майбутньому. У такому ракурсі особливого значення набуває проведення аналізу основних проблем формування та реалізації кадрової політики держави в усіх орга-

нах публічної влади, адже позитивний ефект від реалізації державної політики в цілому напряму залежить від якості кадрових ресурсів.

На нинішньому етапі розвитку державності в Україні доволі гостро відчувається дефіцит кваліфікованих кадрів та відсутність можливостей для їх належної професійної підготовки. Це безпосередньо пов'язано з кризовим становищем системи кадрового забезпечення державної служби та призводить до зниження темпів розвитку механізмів її формування. До того ж нагальним залишається питання орієнтації співробітників державної служби на суспільні

потреби. З огляду на це розкривається головне завдання таких служб, яким є надання якісних послуг громадянам своєї країни. Для цього вкрай необхідним кроком є трансформація свідомості державних службовців та оновлення їхнього світогляду у контексті забезпечення потреб людини (Бобко, Мариняк, 2018).

2. Аналіз наукових досліджень з питань реалізації державної кадрової політики

У процесі вивчення низки наукових праць з питань формування та реалізації дієвої кадрової політики держави було визначено, що дослідженнями даної проблеми займалася велика кількість авторів упродовж тривалого часу. Серед дослідників даного напрямку можемо відзначити таких: В. Бакуменка, Є. Болотіну, К. Ващенко, В. Волика, С. Гончар, В. Гошовську, Н. Дяченко, Є. Коваленко, Ю. Ковбасюка, М. Орлів.

Дослідження вищезазначених авторів приводять до більш точного розуміння ролі кадрових ресурсів у процесі забезпечення сталого розвитку держави та окремих її галузей, обґрунтовують зміст змін у процедурах формування та розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади. Це, зокрема, пов'язано з активною розбудовою ринкової економіки, що базується на використанні поглиблених знань та практичних навичок, а також вимагає забезпечення кваліфікованими працівниками у необхідних обсягах усіх галузей та сфер діяльності держави. Аналіз низки наукових досліджень з питань реалізації державної кадрової політики приводить до розуміння значимості накопичення високоякісного кадрового резерву та реалізації його можливостей, а також нагальної необхідності вдосконалення кадрової системи з управління процесами підбору, підготовки та просування кадрів.

3. Стан наукових досліджень вітчизняних авторів з питань кадрової політики держави в Україні

Проблеми, що виникають під час здійснення державою кадрової політики, на наш погляд, спричинюються відсутністю комплексного підходу до реалізації ефективних теоретичних розробок та впровадження інноваційних методик даного напрямку. З огляду на це важливим питанням нині залишається всебічне дослідження теоретико-методологічних основ здійснення державної кадрової політики, аналіз її нинішнього стану, а також визначення перспективних шляхів її розвитку у контексті загальнонаціональної стратегії держави.

Група авторів (Ковбасюк, Ващенко, Сурмін, 2012), у складі якої – К. Ващенко, Ю. Ков-

басюк та Ю. Сурмін, у науковій праці з державного управління проаналізувала нинішній стан, визначила ключові проблеми та окреслила важливі перспективи розвитку кадрової політики держави, а також узагальнила наявні наукові напрями досліджень даних питань (див. рис. 1).

Маємо зазначити, що нинішній стан формування в Україні кадрового потенціалу характеризується недостатнім використанням результатів сучасних наукових досліджень з питань формування та реалізації кадрової політики держави. Проте поступово з'являються наукові праці (Гончар, 2019) вітчизняних авторів, в яких розкриваються різні теоретичні та практичні аспекти державної кадрової політики.

Так, Т. Корнева визначає залежність рівня ефективності функціонування держави від якісного складу кадрових ресурсів державної служби. Водночас В. Олуйко пропонує комплекс заходів для результативного кадрового забезпечення органів публічної влади та інших державних структур з метою сприяння виконанню державою своїх функцій. На думку С. Серьогіна та Н. Гончарука, кадрова політика держави виступає як цілісна система забезпечення кадрами та організації їх роботи, функціонування якої спрямоване на досягнення найвищого позитивного результату для держави. В. Яцюк у своїй науковій роботі розкриває основні теоретико-організаційні аспекти функціонування державної служби в Україні та питання підвищення кваліфікації її співробітників.

На нашу думку, однією з головних проблем у процесі державотворення є проблема забезпечення висококваліфікованими кадрами адміністративної системи України. Можемо спостерігати пряму залежність ефективності здійснення управлінських функцій держави від якості кадрового потенціалу органів публічної влади, що безпосередньо впливає на рівень життя населення та його добробут, розвиток усіх сфер життєдіяльності та місце країни у міжнародному просторі.

У контексті наукових поглядів І. Мельника (Мельник, 2014) в галузі державної управлінської науки дієва кадрова політика виступає одним із ключових чинників перспективного розвитку системи кадрового забезпечення держави. У широкому значенні кадрова політика визначається як загальнонаціональна система роботи з персоналом, яка включає процеси відтворення кадрового потенціалу системи публічного адміністрування та його безпосередню зайнятість, окреслює основні принципи право-

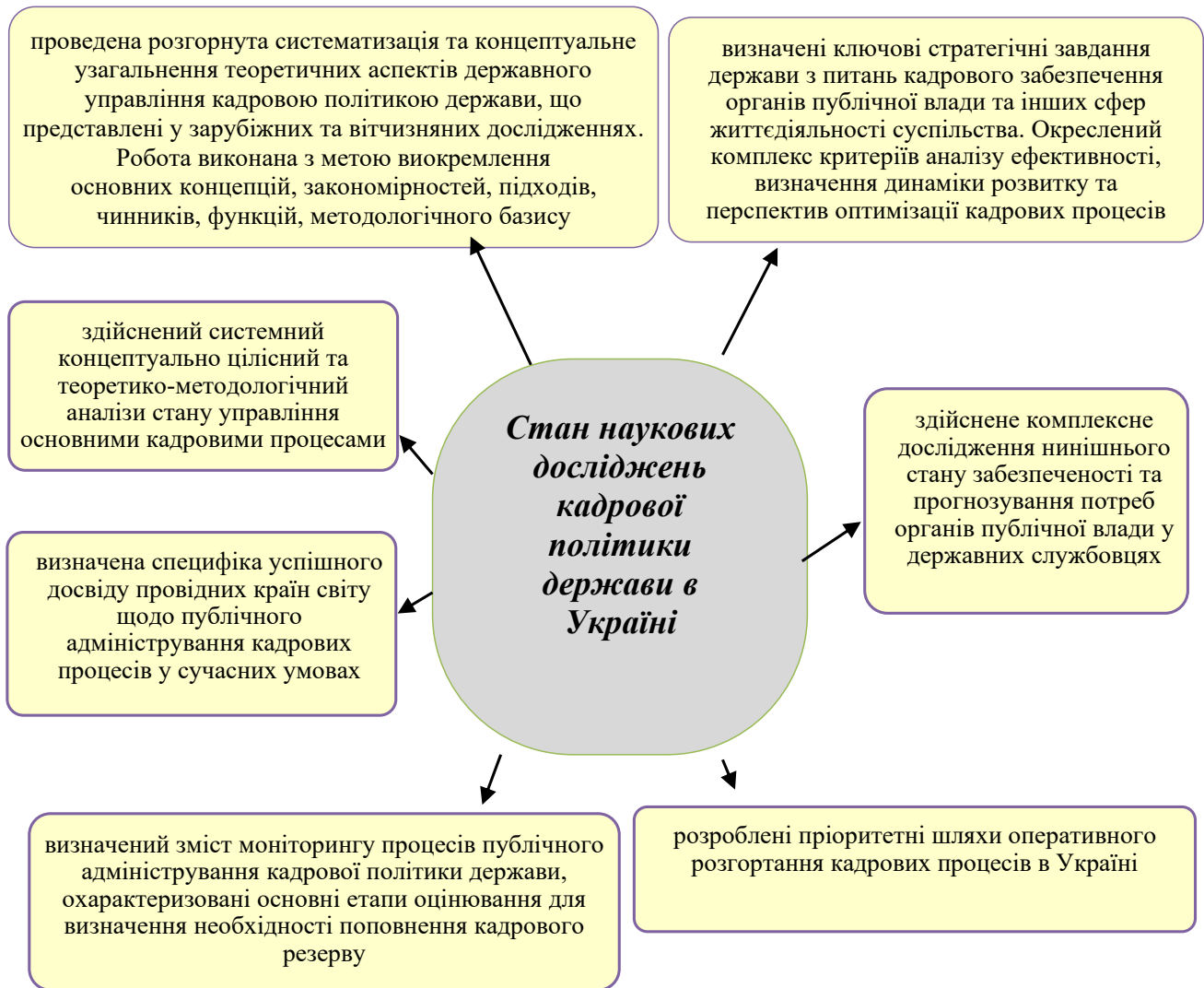


Рис. 1. Стан наукових досліджень вітчизняних авторів з питань кадрової політики держави в Україні (Гончар, 2019)

вого регулювання трудових відносин, застосування організаційних механізмів та специфічних процедур відбору персоналу.

Ми вважаємо, що нині в Україні існує нагальна необхідність у виробленні нової кадрової політики, побудованої на основі використання інноваційних технологій та сучасних ідей. Така кадрова політика потрібна для оперативного вирішення наявних кадрових питань. На думку В. Куличенка, ядром будь-якої управлінської діяльності у сфері кадрового забезпечення є неподільна система цілей, ідей та пріоритетних напрямів кадрової діяльності держави, яка пронизує всі сфери суспільного життя (Тарасов, 2019).

Маємо зазначити, що поступово у процесі розвитку суспільства змінюється концепція кадрової політики держави та використовувані наукові підходи для її реалізації. У такому контексті Т. Кравченко визначає ключовою метою реалізації кадрової політики держави забезпечення

державної служби кваліфікованими, добросовісними та активними працівниками з високим рівнем професіоналізму у здійсненні управлінських процесів. За умови досягнення вищевказаної мети стане можливим прискорення темпів розвитку України як демократичної держави з розвинутою ринковою економікою.

Ми вважаємо, що роль кадрової політики у державі очевидна: без цілеспрямованого кадрового забезпечення системи органів публічної влади априорі неможливе визначення змісту та пріоритетних напрямів розвитку державної політики держави, стратегії її економічного розвитку, а також перспективних сфер життєдіяльності та галузей економіки (Charlay, Romanenko, 2017).

Пропонуємо розглянути основні наукові дослідження, запропоновані відомими вітчизняними науковцями. Вони стосуються процесів формування та реалізації державно-кадрової політики у сучасних умовах (див. рис. 2).

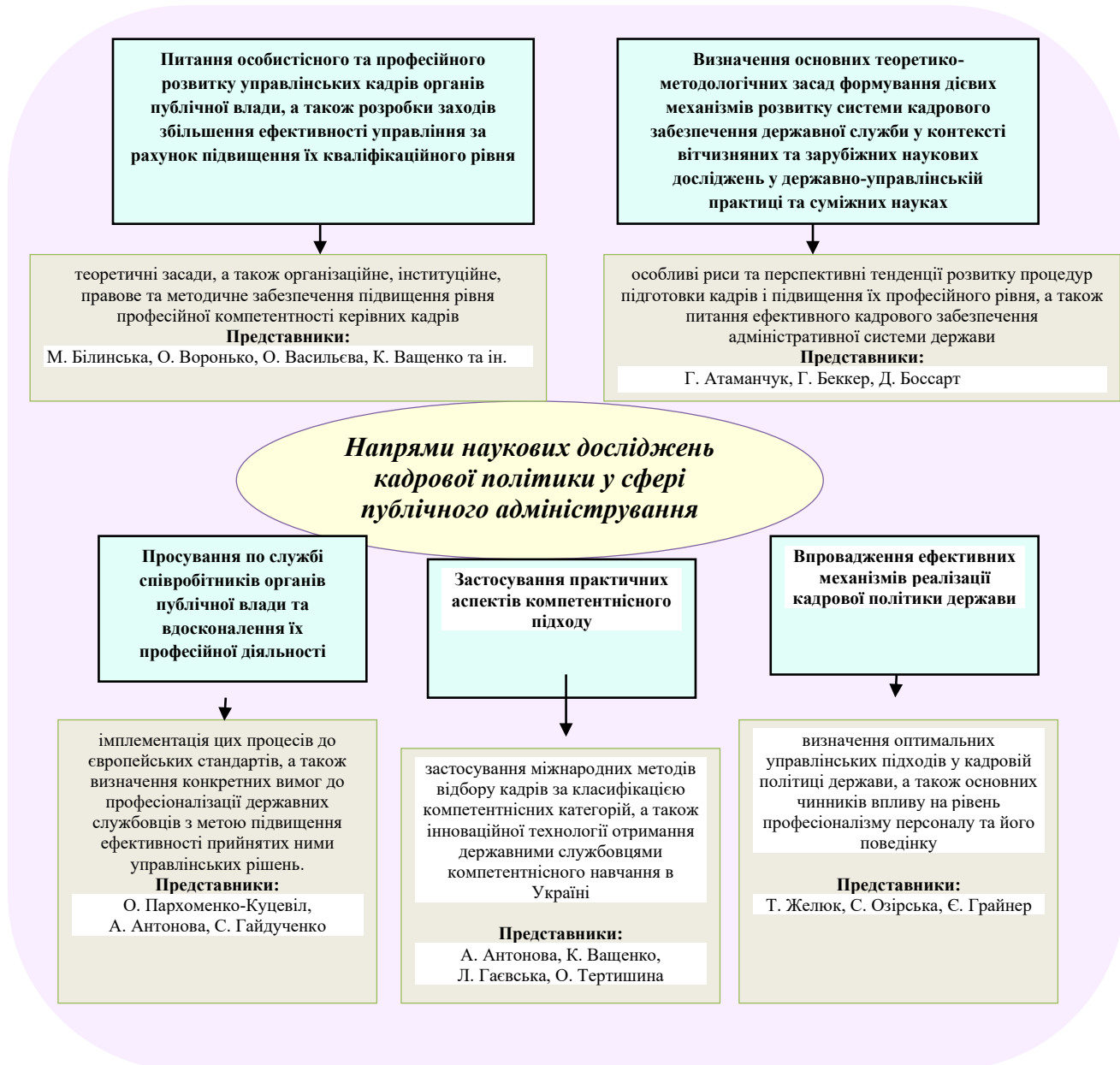


Рис. 2. Напрями наукових досліджень державної кадрової політики у сфері публічного адміністрування

4. Висновки

Можемо зробити висновок, що для успішного забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної економіки та створення сприятливих умов для здійснення трансформацій у країні і переходу до інноваційної моделі розвитку необхідне раціональне використання трудового потенціалу України та забезпечення умов для перспективного розвитку кадрових ресурсів органів публічної влади. Для цього вкрай важливим є вдосконалення публічного адміністрування сфери кадрового забезпечення адміністративної системи України з можливістю стабільного розвитку, відтворення та підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Отже, проведений аналіз дискурсного поля проблематики становлення та розвитку державної кадрової політики вказує на низку проблемних питань у кадровій політиці України. Такі питання не втрачають своєї актуальності та привертають велику увагу у закордонних та вітчизняних наукових колах. Багатьма авторами досліджуються теоретичні та практичні аспекти реалізації кадрової політики держави, напрями її правового забезпечення, процедури формування та розвитку кадрових ресурсів у різних сферах діяльності, методи відбору, профорієнтації, підготовки та підвищення кваліфікації працівників органів публічної влади тощо. Однак можна вказати, що сьогодні рівень досліджень теоретико-методологічних підходів щодо функ-

ціонування механізмів кадрової політики держави на різних рівнях управління, вважається недостатнім в умовах запровадження ґрунтовних змін у економічному, соціально-політичному та культурному житті України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Л.О. Бобко, Л.В. Мариняк. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 10. С. 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf.
2. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю.В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К.О. Ващенко, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). К. : НАДУ, 2012. 72 с.
3. Гончар С.В. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівні в умовах децентралізації : дис. ... канд. наук з державного управління : 25.00.02 «Механізми державного управління» ; Чорноморський національний університет імені Петра Могили. Миколаїв, 2019. 263 с.
4. Мельник І.М., Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. URL: http://academy.gov.ua/ej/ej7/doc_pdf/melnik.pdf.
5. Тарасов С.С. Організаційно-економічний механізм державного управління формуванням кадрової політики : дис. ... канд. наук з державного управління : 25.00.02 «Механізми державного управління» ; Національний університет цивільного захисту України. Харків, 2019. 189 с.
6. Chaplay I. Romanenko E. Theoretical and methodological identification of the concept of “marketing communications” (archetypal approach). *Public management*. 2017. № 3 (8) – June 2017 (special edition). P. 259–266.

REFERENCES

1. Bobko, L.O., Maryniak, L.V. (2018). Aktualni problemy formuvannia kadrovoi polityky systemy derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Current problems of formation of personnel policy of the civil service system of Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 10. Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf [in Ukrainian].
2. Kovbasiuk, Yu. V., et al. (2012). *Derzhavna kadrova polityka v Ukraini: stan, problemy ta perspektyvy rozvytku [State personnel policy in Ukraine: status, problems and prospects]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
3. Honchar, S.V. (2019). Mekhanizmy realizatsii derzhavnoi kadrovoi polityky v Ukraini na rehionalnomu ta munitsypalnomu rivni v umovakh detentralizatsii [Mechanisms for implementing the state personnel policy in Ukraine at the regional and municipal levels in the context of decentralization]. *Candidate's thesis*. Mykolaiv: Chornomorskyi natsionalnyi universytet imeni Petra Mohyly [in Ukrainian].
4. Melnyk, I.M. Osoblyvosti derzhavnoi kadrovoi polityky u sferi vdoskonalennia mekhanizmiv doboru personalu derzhavnoi sluzhby [Features of the state personnel policy in the field of improvement of mechanisms of selection of the personnel of public service]. *academy.gov.ua*. Retrieved from http://academy.gov.ua/ej/ej7/doc_pdf/melnik.pdf [in Ukrainian].
5. Tarasov, S.S. (2019). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia formuvanniam kadrovoi polityky [Organizational and economic mechanism of public administration of personnel policy formation]. *Candidate's thesis*. Kharkiv: Natsionalnyi universytet tsyvilnoho zakhystu Ukrainy [in Ukrainian].
6. Chaplay, I. Romanenko, E. (2017). Theoretical and methodological identification of the concept of “marketing communications” (archetypal approach). *Public management*, 3(8), 259-266 [in English].



УДК 351/354

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2\(27\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2(27)-2)

Іванова Олена Василівна,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 29000, м. Хмельницький, вул. Героїв Майдану, 8, e-mail: ivanovahuup@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0682-5607>

Ivanova Olena Vasylivna,

Postgraduate Student at the Department of Public Administration, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Ukraine, 29000, Khmelnytskyi, Heroiv Maidanu str., 8, e-mail: ivanovahuup@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0682-5607>

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ

Анотація. Обрана проблема є недостатньо дослідженою в контексті останніх здійснених змін у нормативно-правовому функціонуванні механізмів державного регулювання у сфері фізичної культури і спорту в Україні, тому доцільно акцентувати увагу на наявних проблемах та обумовити доцільні заходи для їх вирішення. Автором систематизовано матеріали за останні роки для формування цілісної картини обраної проблематики. **Мета статті** – продемонструвати зміни, які необхідні для формування ефективних механізмів державного регулювання у сфері фізичної культури і спорту в Україні в зв'язку з змінами у нормативно-правових документах, які регламентують сферу фізичної культури і спорту в Україні. **Методологія.** Для розв'язання поставлених завдань дослідження використовувався комплекс таких теоретичних методів, як аналіз, порівняння, узагальнення, систематизація літературних джерел за темою дослідження. Це дало змогу з'ясувати проблемне поле дослідження механізмів державного регулювання у сфері фізичної культури і спорту в Україні у сучасних умовах. **Наукова новизна** полягає у наявності оригінального дослідницького матеріалу у контексті проведеного дослідження. У роботі вперше акцентовано увагу на сучасних тенденціях реалізації механізмів державного регулювання у сфері фізичної культури і спорту в Україні під час визначення основних напрямів для удосконалення у даній сфері. **Висновки.** Автором зазначено, що велика кількість організаційних структур у сфері фізичної культури і спорту в Україні та органів їхнього управління є причиною низького рівня результативності механізмів державного управління освітою у сфері фізичної культури і спорту, що проявляється в хаотичному розподілі необхідних ресурсів. Вказано, що для вирішення визначених проблем необхідно здійснити правові та організаційні реформи управлінської системи у сфері фізичної культури і спорту, що зумовлюють цілеспрямовану взаємодію в межах досліджуваної сфери. Описано систему заходів, які потрібно реалізувати для оптимізації державного регулювання у сфері фізичної культури і спорту в Україні.

Ключові слова: регулювання, державна політика, спорт, нормативні документи, система заходів.

THE IMPROVEMENT OF THE MECHANISMS OF STATE REGULATION IN THE FIELD OF PHYSICAL CULTURE AND SPORT IN UKRAINE

Abstract. The selected issues are insufficiently studied in the context of recent changes in the legal regulation of the mechanisms of state regulation in the field of physical culture and sports in Ukraine, so it is advisable to focus on existing problems and determine appropriate measures to address them. The author systematizes the materials over recent years to form a holistic picture of the selected issues. *The purpose* of the article is to demonstrate the changes that are necessary for the formation of effective mechanisms of state regulation in the field of physical culture and sports in Ukraine in connection with changes in regulations governing of the field of physical culture and sports in Ukraine. *Methodology.* A set of theoretical methods was used to solve the tasks of the study: analysis, comparison, generalization, systematization of literature sources on the research topic, which allowed clarifying the problematic issues of research mechanisms of state regulation in the field of physical culture and sports in Ukraine in modern conditions. *The scientific novelty* lies in the availability of original research material in the direction of the study. The paper for the first time focuses on current trends in the implementation of mechanisms of state regulation in the field of physical culture and sports in Ukraine, determining the main areas for improvement. *Conclusions.* The author notes that most organizational structures in the field of physical culture and sports in Ukraine and their governing bodies are the main reason for the low level of effectiveness of mechanisms of state management of education in the field of physical culture and sports, which is manifested in the chaotic distribution of necessary resources. It is indicated that in order to solve the identified problems it is necessary to carry out legal and organizational reforms of the management system in the field of physical culture and sports, which determine the purposeful interaction within the research area. The system of measures that need to be implemented to optimize state regulation in the field of physical culture and sports in Ukraine is described.

Key words: regulation, state policy, sports, normative documents, system of measures.

1. Вступ

Сфера фізкультури і спорту в Україні – це сфера суспільних відносин, що перебуває на етапі швидкого розвитку, тому варто відзначити необхідність систематичної оптимізації механізмів державного регулювання. Безумовно, це не обмежується виключно правовим регламентуванням, проте в даному науковому дослідженні варто акцентувати увагу саме на механізмах регулювання у даній сфері. При цьому вважається найбільш результативним інструментом регламентування взаємин у сфері фізичної культури та спорту саморегулювання, що зумовлює систему договірних нормативів між різнорівневими суб'єктами досліджуваної сфери. При цьому відбувається формування системи «м'якого права». Посилення ролі механізмів державного регулювання зумовлене сучасними тенденціями комерціалізації систематичного зростання питомої ваги державних та приватних відносин у сфері фізичної культури та спорту. Вказані різновиди відносин найбільше розвиваються у професійному спорті. Як наслідок, відбувається постійна професіоналізація сфери і домінування професійного спорту над аматорським.

Походження застосування механізмів державного регулювання у сфері фізичної культури

і спорту зумовлює встановлення унікальних проукраїнських завдань, орієнтованих на глобальні тенденції, у державній політиці завдяки плануванню системи політичних стратегій розвитку досліджуваної сфери (Палюх, 2021).

У вітчизняній та зарубіжній юридичній науці існує значна кількість робіт, присвячених дослідженню механізмів державного регулювання у сфері фізичної культури і спорту в Україні. Оскільки система державного регулювання в Україні перебуває у стані активного реформування, то для компонентів державного механізму у сфері фізичної культури і спорту в Україні зазначені питання реформування є найбільш відчутними. Це зумовило за роки незалежності України значну кількість робіт з проблем реформування сфери фізичної культури і спорту в Україні. Можна вказати роботи таких авторів, як А.Я. Палюх, О.А. Моргунов, О.Р. Шевчук, З.П. Дубінська, О.І. Чокля, А.О. Фальковський, М.В. Корольова, Є.О. Харитонов, С.В. Ліщук. Однак майже відсутні публікації про конкретні зміни у функціонуванні механізмів державного регулювання у сфері фізичної культури і спорту в Україні, які відбуваються в останні роки в зв'язку зі змінами в законодавстві України.

Мета статті – в зв'язку з змінами у нормативно-правових документах, які регламентують сферу фізичної культури і спорту в Україні (щодо першочергових заходів із реформи визначеної сфери, створення передумов для побудови системи державного регулювання у сфері фізичної культури і спорту в Україні, що базується на засадах ефективності, професійності, незалежності та відповідальності), показати зміни, які необхідні для формування ефективних механізмів регулювання даної сфери.

Для розв'язання поставлених завдань дослідження використовувався комплекс таких теоретичних методів, як аналіз, порівняння, узагальнення, систематизація літературних джерел за темою дослідження. Це дало змогу з'ясувати проблемне поле дослідження механізмів державного регулювання у сфері фізичної культури і спорту в Україні у сучасних умовах функціонування даної сфери. Аналіз, порівняння, узагальнення, систематизація матеріалів дозволили охарактеризувати особливості проблем функціонування механізмів державного регулювання у сфері фізичної культури і спорту в Україні.

2. Правове регулювання механізмів державного регулювання у сфері фізичної культури і спорту в Україні

Сучасні завдання та функції публічного адміністрування у сфері фізичної культури і спорту зумовлені його метою і орієнтиром розвитку відповідної системи як бажаного спрямування її діяльності. Відхід від парадигми управління людьми та владного розпорядництва до концепції обслуговування громадянського суспільства владою тягне перегляд всіх категорій адміністративного права, що стосуються цілепокладання. У контексті розвитку теорії публічного адміністрування такі зміни включають доцільність визначення метою публічного адміністрування у сфері фізичної культури та спорту забезпечення прав, свобод та інтересів людини і громадянина на основі побудови партнерських відносин між владою і суспільством. Це дозволяє метою функціонування публічної адміністрації у вказаній сфері визначити служіння суспільству (Моргунов, 2019, с. 9–12).

Поряд з необхідністю зростання ролі держави, здійснення її науково обґрунтованої політики у сфері фізичної культури й спорту традиційно високою залишається й роль права в регулюванні спортивних відносин. Визначення параметрів, меж, специфічної наповненості спортивного права України є першорядною проблемою сучасної державної управлінської науки. Актуальність теми дослідження пояснює

й той постійний інтерес, який протягом двох десятиліть присутній у вивченні державного регулювання у сфері правових питань фізичної культури й спорту (Шевчук, 2018, с. 189–195).

Варто наголосити на доцільності оптимізації механізму співпраці між різнорівневими суб'єктами відносин у сфері фізичної культури та спорту, наприклад, між державою, органами місцевого самоврядування, отг, координуючими установами, клубами, спортивними закладами освіти, меценатами, відділами освіти (Дубінська, 2021).

Кардинальні та систематичні зміни в чинних механізмах державного управління призводять до змін у соціально-культурній сфері, до якої входить і фізична культура та спорт. На сучасному етапі поділ досліджуваної сфери здійснюється на дві складові частини – професійний спорт (спорт вищих досягнень), а також масова фізична культура і спорт, що повинні бути закріплені на законодавчому рівні в контексті чітко сформульованих завдань для органів та посадових осіб, відповідальних за їх розвиток. Відзначено доцільність нормативного закріплення міри відповідальності у сфері розвитку фізичної культури і спорту регулюючими органами різних рівнів (Палюх, 2021).

Варто відзначити, що українські законодавці не мають на меті регулювати функціонування професійного спорту навіть на рівні загального закону про фізичну культуру і спорт. Чинне законодавство характеризується домінуванням декларативності, за якої проголошені загально-визнані світові цінності, ключові наміри у сфері фізичної культури і спорту на державному рівні, проте прослідковується відсутність робочого механізму впровадження зазначених положень на практиці. З огляду на це можна з упевненістю заявити, що державна політика у досліджуваній сфері не приділяє достатньої та необхідної уваги регламентуванню механізмів державного регулювання на різних етапах.

Забезпечення оптимальних умов для розвитку державного регулювання сфери фізичної культури і спорту в Україні характеризується незначними змінами в окремих видах спорту, в яких українські спортсмени здобули світове визнання (Чокля, Фальковський, 2020, с. 3–9).

Систематизація базових та прикладних досліджень із державного управління функціонування та розвитку сфери фізичної культури та спорту в сучасних наукових дослідженнях дозволяє зазначити, що розв'язання актуального наукового завдання зі збільшенням результативності державного управління перебуває на початковій стадії, а головним спрямуванням

окресленого дослідження є розвиток цілісної системи управління у сфері фізичної культури та спорту. Сьогодні здійснюється активізація державного управління та оптимізація розвитку сфери фізичної культури і спорту, реформуються організаційні форми співпраці державних органів із бізнесовими суб'єктами, відбуваються вагомі зміни у меті, механізмах, управлінському апараті, а також у єдності державних та ринкових регулюючих механізмів.

3. Проблеми застосування законодавства у сфері фізичної культури та спорту

Незважаючи на окреслені наміри держави врегулювати функціонування сфери професійного спорту шляхом прийняття відповідних нормативно-правових документів, сьогодні значна кількість питань є нерегульованими, а державне регулювання у даній сфері потребує удосконалення (Корольова, 2020, с. 17–21).

Відсутня необхідна система спостереження за результатами управлінських дій, що виконуються, і централізована структура побудови такої системи. Відсутнє розуміння теорії правового регулювання адміністративного керування в умовах реформування і соціально-політичних

перетворень суспільства. Це призводить до необхідності адекватного перерозподілу потенціалу влади для забезпечення досягнення поставленої мети, заявленої в основному законі держави, яким є Конституція України.

Зокрема, в офіційних програмних документах державної фізкультурно-спортивної політики варто уточнити низку суперечливих положень (рисунок 1).

Наявність проблем у чинній українській нормативно-правовій базі об'єктивно відображає доцільність проведення систематизації, що гарантує оптимальне праворозуміння і правозастосування у сфері фізичної культури і спорту. Питання про кодифікацію актуальне і для розвитку спортивного права. Кодифікацію є ефективним засобом для вирішення поточних проблем на сучасному етапі (Харитонов, 2018). Завдяки цьому буде проведена змістовна інвентаризація застарілого законодавства (Ткалич, 2019).

4. Заходи оптимізації державного регулювання у сфері фізичної культури і спорту в Україні

Вирішення офіційно визнаних проблем, що зазначені на рисунку 1, у цій сфері дозво-

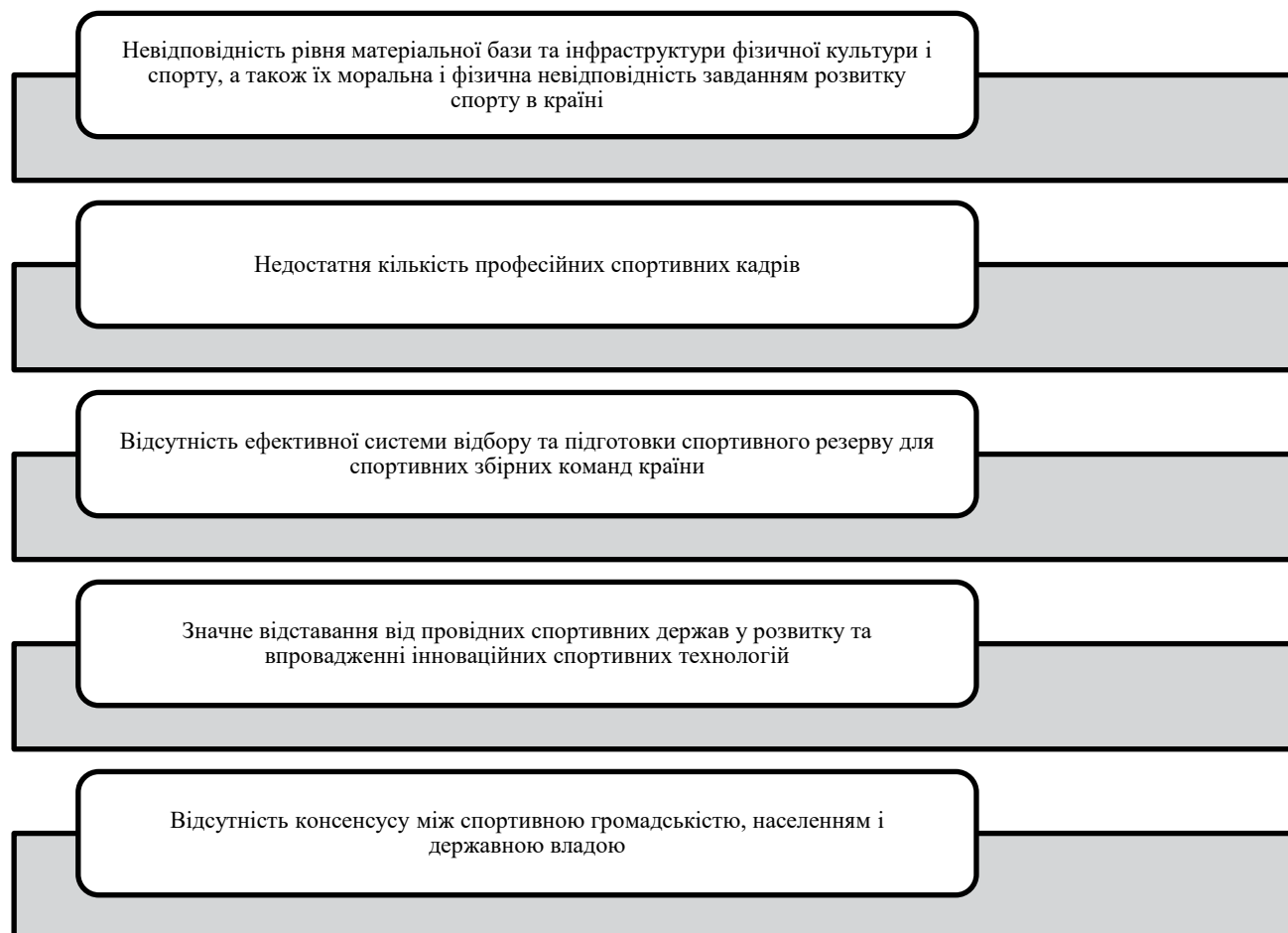


Рис. 1. Сучасні проблеми фізкультурно-спортивної політики

лить державі оптимізувати фінансові витрати, домогтися ефективності проведеної політики і налагодити конструктивний діалог із представниками спортивного сектора. Реалії сучасного економічного становища суб'єктів сфери фізичної культури та спорту свідчать про неприпустимість використання колишнього фінансового механізму вирішення проблем фізкультурно-спортивної політики, за якого основний тягар утримання витрат галузі несе бюджет регіону. Сьогодні має використовуватися сегментарний підхід до фінансування, за якого витрачаються кошти не тільки держави, а й інших суб'єктів. Уміння регіональних керівників залучати до процесу здійснення державної політики в галузі фізичної культури і спорту різних суб'єктів, включаючи бізнес-спільноти та іноземних інвесторів, є дієвим заходом. Водночас не у всіх регіонах спостерігається активність місцевої влади у вирішенні проблем фізкультурно-спортивної сфери (Ліщук, 2015, с. 360–363).

Важливо стимулювати проведення систематичних спортивних змагань і зростання мотивації у спортсменів (Дубінська, 2021).

Для вирішення проблем у сфері олімпійського спорту, зокрема, необхідно вжити таких заходів:

– створити державні центри олімпійської підготовки;

– налагодити будівництво спортивних комплексів з розвиненою інфраструктурою, а також басейнів та інших спортивних споруд для розвитку пріоритетних олімпійських видів спорту;

– визначити єдині нормативи матеріально-технічного та фінансового забезпечення діяльності спеціалізованих навчальних закладів спортивного профілю з огляду на результативність і ефективність їх роботи;

– створити сучасне науково-методичне забезпечення спорту;

– сформулювати ефективну систему підвищення кваліфікації тренерів та інших фахівців сфери фізичної культури і спорту;

– надати підтримку дитячо-юнацьким спортивним школам незалежно від форми власності за рахунок коштів субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам на придбання спортивного обладнання та інвентарю і забезпечення навчально-тренувального процесу.

Розвиток освіти у сфері фізичної культури і спорту в Україні може мати більш результативне продовження завдяки оптимізації і реформуванню наявних управлінських механізмів, гарантуванню плідної взаємодії органів

управління різних рівнів та суспільних інститутів відповідно до актуальних потреб державного, регіонального та місцевого рівнів у процесі надання цільових послуг у сфері фізичної культури і спорту. Механізми державного управління розвитком сфери фізичної культури і спорту мають бути максимально відповідними до сучасного розвитку України, реагувати на вірогідні внутрішні та зовнішні поточні зміни в українському суспільстві та орієнтуватися на функціональне призначення управління правовими, організаційними та економічними процесами, що спрямовані на оптимізацію функціонування механізмів матеріально-технічного, фінансового, кадрового та інформаційного забезпечення цієї сфери.

5. Висновки

Велика кількість організаційних структур у сфері фізичної культури і спорту в Україні та органів їхнього управління є причиною низького рівня ефективності механізмів державного управління освітою у сфері фізичної культури і спорту, що проявляється в хаотичному розподілі необхідних ресурсів. Для вирішення визначеної проблеми необхідно здійснити правові та організаційні реформи управлінської системи у сфері фізичної культури і спорту, що зумовлюють цілеспрямовану взаємодію в межах досліджуваної сфери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Палюх А.Я. Конституційно-правові засади державної політики у сфері фізичної культури і спорту : дис. ... докт. юрид. наук : 12.00.02. Київ, 2021. 449 с.
2. Моргунов О.А. Публічне адміністрування масового спорту (спорт для всіх) в Україні: сучасний стан та перспективи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. № 42, т. 2. С. 9–12.
3. Шевчук О.Р. Правовий механізм державного регулювання фізичної культури й спорту. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2018. № 2. С. 189–195.
4. Дубінська З.П. Особливості регулювання правовідносин у сфері спорту в Україні: теоретико-правовий підхід : дис. ... докт. філософії. Львів, 2021. 220 с.
5. Чокля О.І., Фальковський А.О. Специфіка державно-правового регулювання фізичної культури і спорту в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2020. № 2 (31). С. 3–9.
6. Корольова М.В. Проблеми застосування законодавства у сфері фізичної культури та спорту. *Слобожанський науково-спортивний вісник*, 2020. № 6 (80). С. 17–21.

7. Про меценатство у сфері фізичної культури та спорту : пояснювальна записка до проєкту закону України від 01.08.2017 № 6770–1. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/GH5821AA>.
8. Харитонов Є.О. Спортивне право: актуальні проблеми. Одеса : Юридична література, 2018. 240 с.
9. Ткалич М. Спорт на часі? Тенденції в законодавстві на 2019 рік. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/sportivne-pravo/sport-na-chasi-tendenciyi-v-zakonodavstvi-na-2019-rik.html>.
10. Ліщук С.В. Розвиток законодавчого та нормативно-правового регулювання фізичної культури та спорту. *Становлення сучасного українського суспільства: політичні, управлінські, економічні та правові аспекти*. 2015. С. 360–363.

REFERENCES

1. Paliukh, A.Ya. (2021). Konstytutsiino-pravovi zasady derzhavnoi polityky u sferi fizychnoi kultury i sportu [Constitutional and legal principles of state policy in the field of physical culture and sports]. dys... d-ra filosofii ta doktora nauk. Kyiv. 449 p. [in Ukrainian].
2. Morhunov, O.A. (2019). Publichne administruvannya masovoho sportu (sport dlia vsikh) v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy [Public administration of mass sports (sports for all) in Ukraine: current state and prospects]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. Vol. 42, T. 2. PP. 9–12. [in Ukrainian].
3. Shevchuk, O.R. (2018). Pravovyi mekhanizm derzhavnogo rehuliuвання fizychnoi kultury y sportu [Legal mechanism of state regulation of physical culture and sports]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriya: Derzhavne upravlinnia*. Vol. 2. PP. 189–195. [in Ukrainian].
4. Dubinska, Z.P. (2021). Osoblyvosti rehuliuвання pravovidnosyn u sferi sportu v Ukraini: teoretyko-pravovyi pidkhid [Peculiarities of regulation of legal relations in the field of sports in Ukraine: theoretical and legal approach]: dys. ... d-ra filosofii. Lviv. 220 p. [in Ukrainian].
5. Choklia, O.I., Falkovskyi, A.O. (2020). Spetsyfika derzhavno-pravovoho rehuliuвання fizychnoi kultury i sportu v Ukraini [Specifics of state and legal regulation of physical culture and sports in Ukraine]. *Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk*. Vol. 2 (31). PP. 3–9. [in Ukrainian].
6. Korolova, M.V. (2020). Problemy zastosuvannya zakonodavstva u sferi fizychnoi kultury ta sportu [Problems of application of legislation in the field of physical culture and sports]. *Slobozhanskyi naukovosporthyvnyi visnyk*, Vol. 6 (80). PP. 17–21. [in Ukrainian].
7. Poiasniuvalna zapyska do proektu Zakonu Ukrainy vid 01.08.2017 № 6770–1 “Pro metsenatstvo u sferi fizychnoi kultury ta sportu” [Explanatory note to the draft Law of Ukraine dated 01.08.2017 № 6770–1 “On patronage in the field of physical culture and sports”]. *LIGA 360: ofitsiyni veb-sait Liha-Zakon*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/GH5821AA>. [in Ukrainian].
8. Kharytonov, Ye.O. (2018) Sportyvne pravo: aktualni problemy [Sports law: current issues]. Odessa: Yurydychna literatura. 240 p. [in Ukrainian].
9. Tkalych, M. (2019). Sport na chasi? Tendentsii v zakonodavstvi na 2019 rik [Sport on time? Trends in legislation for 2019]. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/sportivne-pravo/sport-na-chasi-tendenciyi-v-zakonodavstvi-na-2019-rik.html> [in Ukrainian].
10. Lishchuk, S.V. (2015). Rozvytok zakonodavchoho ta normatyvno-pravovoho rehuliuвання fizychnoi kultury ta sportu [Development of legislative and normative-legal regulation of physical culture and sports]. *Stanovlennia suchasnoho ukrainskoho suspiilstva: politychni, upravlinski, ekonomichni ta pravovi aspekty*, 2015. S. 360–363. [in Ukrainian].

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2\(27\)-3](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2(27)-3)

Панченко Олег Анатолійович,

доктор наук з державного управління, доктор медичних наук, професор, заслужений лікар України, директор, ДЗ «Науково-практичний медичний реабілітаційно-діагностичний центр Міністерства охорони здоров'я України», президент, Громадське об'єднання «Всеукраїнська професійна психіатрична ліга», 85110, м. Костянтинівка, Донецька область, вул. О. Невського, 14, e-mail: oap@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-9673-6685>

Ranchenko Oleh Anatoliiovych,

Doctor of State Administration, Doctor of Medicine, Professor, Honored Doctor of Ukraine, Director, State Institution "Scientific-Practical Medical Rehabilitating-Diagnostic Center of the Ukrainian Ministry of Health", President, All-Ukrainian Professional Psychiatric League, 85110, Kostiantynivka, Donetsk region, O. Nevsky str., 14, e-mail: oap@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-9673-6685>



Гнатенко Валерій Сергійович,

кандидат економічних наук, науковий співробітник, ДЗ «Науково-практичний медичний реабілітаційно-діагностичний центр Міністерства охорони здоров'я України», 85110, м. Костянтинівка, Донецька область, вул. О. Невського, 14, e-mail: rdckonst@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-2659-9202>

Hnatenko Valerii Serhiiovych,

Candidate of Economic Sciences, Chief Researcher, State Institution "Scientific and Practical Medical Rehabilitation and Diagnostic Center of the Ministry of Health of Ukraine", 85110, Kostiantynivka, Donetsk region, O. Nevsky str., 14, e-mail: rdckonst@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-2659-9202>



ЕКОНОМІЧНА КІБЕРБЕЗПЕКА В ДЕРЖАВНІЙ СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Анотація. Мета роботи – дослідити сутність понять «цифрова економіка», «кіберпростір» та «кібербезпека» у контексті національної безпеки, виділити сучасні тренди економічних кіберзагроз та напрями удосконалення державного управління у сфері економічної кібербезпеки.

Методологія. Безпека цифрової економіки у державній політиці потребує виокремлення проблемного поля у розрізі врахування загроз національній безпеці та побудови відповідних механізмів їх протидії. Хоча державна політика у галузі кібербезпеки і має еволюційні тенденції, темпи її розвитку не відповідають сучасним вимогам. Отже, існує нагальна потреба в дослідженні напрямів покращення ситуації щодо питань кіберзахисту. У роботі визначені поняття «кіберпростір» та «кібербезпека» в економічній площині. Їх взаємозв'язок та роль у цифровізації економіки дали змогу відобразити модель системи національної безпеки у кіберекономічному розрізі.

Високий рівень розвитку кіберпростору і організації кіберзагроз вказує на необхідність зміни парадигми стратегії кібербезпеки: вона повинна базуватися не на реагуванні за фактом, а бути побудованою за принципом прогнозування і планування захисту від майбутніх дій кіберзлочинців. Для цього потрібно постійно аналізувати сучасні тренди економічних кіберзагроз. У роботі виділені найбільш актуальні з них на даний час.

Наукова новизна. Акцентовано, що для успішного протистояння розглянутим викликам Україні потрібна нова кіберстратегія. Важливо, щоб шлях, яким рухається Україна у розбудові власної кібербезпеки, набув відповідних і невідкладних змін, а сам цей рух був доволі швидким. Виділено заходи, що мають знайти першочергове втілення у цьому напрямі.

Висновки. Результати дослідження показують важливість усвідомлення серйозних проблем щодо забезпечення кібербезпеки, що вимагають розробки і впровадження більш ефективних механізмів функціонування і забезпечення роботи кіберпростору, підвищення надійності основних механізмів і компонентів глобальної інтернет-мережі та інших пристроїв ІКТ, врахування людського фактору, комплексного і системного підходу у визначенні методичних засад та інструментів формування державної політики з забезпечення кібербезпеки.

Ключові слова: цифрова економіка, кіберпростір, кібербезпека, економічна кібербезпека, національна безпека.

ECONOMIC CYBER SECURITY IN THE STATE SYSTEM OF NATIONAL SECURITY

Abstract. Objective of the paper. To investigate the essence of the “digital economy”, “cyberspace” and “cybersecurity” concepts in the context of national security, highlight current trends in economic cyber threats and areas of improvement of public administration in the field of economic cybersecurity.

Methodology. The security of the “digital economy” in public policy requires the identification of the problem area in terms of taking into account threats to national security and creation of appropriate mechanisms for counteraction. Although public policy in the field of cybersecurity has evolutionary trends, the pace of development does not meet modern requirements, so there is an urgent need to explore ways to improve the cybersecurity situation. The concepts of “cyberspace” and “cybersecurity” in the economic plane, their interconnection and role in the digitalization of the economy allowed to reflect the model of the national security system in the cyber-economic context.

The high level of cyberspace development and the organization of cyber threats indicates the need to change the paradigm of cybersecurity strategy: it should be based not on responding to the facts, but rather on the principle of forecasting and planning protection against future actions of cybercriminals. This requires constant analysis of current trends in economic cyber threats. The work highlights the most relevant of them nowadays.

Academic novelty. It was emphasized that in order to meet the considered challenges, Ukraine needs a new cyber strategy. It is important that Ukraine’s path in creation its own cybersecurity changes accordingly and at a rapid pace. Measures to be implemented in this direction are highlighted.

Conclusions. The study results show the importance of understanding the serious problems of cybersecurity, which require the development and implementation of more effective mechanisms for the functioning and operation of cyberspace, improving the reliability of basic mechanisms and components of the Internet and other ICT devices, taking into account the human factor, a comprehensive and systematic approach in determining the methodological principles and tools for the formation of state policy to ensure cybersecurity.

Key words: digital economy, cyberspace, cybersecurity, economic cybersecurity, national security.

1. Вступ

Основним глобальним трендом сучасного суспільного буття є все більш прогресуючий перехід у віртуальний інформаційний простір – онлайн. Цій об'єктивній революційній зміні неможливо і безглуздо чинити опір. Але можливо і вкрай необхідно враховувати нові тенденції і нові загрози.

Революція у сфері зв'язку та комунікацій стала суттєвим чинником розвитку цифрової економіки, світового економічного зростання та вагомим інструментом забезпечення сталого розвитку. З одного боку, це дало можливість підприємствам та споживачам в усьому світі отримати вигоди від ефективності, швидкості та зручності цифрових операцій та обміну інформацією, а з іншого – зумовило зростання ймовірності отримання фінансових збитків, витоку даних та репутаційних збитків через кіберзлочинні дії. Це зумовлює відповідне реагування з боку традиційних суспільних інститутів (зокрема, держави). Зазвичай державна політика проявляється у двох основних аспектах – державній підтримці розвитку (концепції, стратегії, доктрини, державні програми) та державному регулюванні відносин (нормативно-правові акти). Слід зазначити, що безпекова проблема цифрової економіки у державній політиці наразі трактується ще доволі звужено, зокрема, або у контексті нормативного забезпечення захисту інформації, або в контексті протидії комп'ютерній злочинності. З огляду на це важливо в умовах розвитку новітніх інформаційних технологій виокремити проблемне поле у сфері цифрової економіки у розрізі врахування загроз національній безпеці та побудови відповідних механізмів протидії. Проблему захисту від загроз, що виникають і продовжують розвиватися, в загальному вигляді можна позначити поняттям «кібербезпека». Забезпечення кібербезпеки в умовах цифрової економіки актуалізує необхідність прийняття адекватних заходів з боку держави.

Формулювання цілей (мети) статті. Мета статті – дослідити сутність понять «цифрова економіка», «кіберпростір» та «кібербезпека» в контексті національної безпеки, виділити сучасні тренди економічних кіберзагроз та напрями удосконалення державного управління у сфері економічної кібербезпеки.

2. Державна політика у галузі кібербезпеки

Сучасний розвиток суспільства характеризується інтеграцією безпекових аспектів інформаційних та економічних процесів, що переводить державне управління у сфері економіки на більш високий рівень за вимогами до ефектив-

ності. Вказана інтеграція є наслідком процесів, що об'єднані в поняття «цифровізація». Розвиток цифрової економіки в останні два десятиліття є стратегічною задачею провідних держав світу. Концепції, що розроблялись ними у цьому напрямі, містили перелік заходів державного управління, підтримки окремих видів економіки, подолання технологічних, організаційних, правових, культурних бар'єрів тощо.

За даними, наведеними у доповіді про цифрову економіку (Доклад о цифровой экономике, 2019), розмір цифрової економіки у 2019 році становив від 4,5 до 15,5% світового ВВП. Майже 40% доданої вартості, що створюється в світовому секторі інформаційно-комунікаційних технологій, припадає на США та Китай. Найбільша доля цифрової економіки в ВВП, за даними джерела (Коноплева, Корыстов, Тесленко, 2019, с. 49–55), є в Китаї (30%) та Великобританії (15%).

Що стосується України, то розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17.01.18 р. № 67-р схвалено Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства на 2018–2020 роки. Зазначений документ (чинний на даний момент) передбачає здійснення заходів щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, усвідомлення наявних викликів та інструментів розвитку цифрової інфраструктури, набуття громадянами цифрових компетенцій, а також визначає критичні сфери та проекти цифровізації, стимулювання внутрішнього ринку виробництва, використання та споживання цифрових технологій (Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства на 2018–2020 роки, 2018).

Генеральний секретар ООН Антоніу Гутерриш зазначає: «У дуже короткий термін прогрес у цифрових технологіях привів до створення колосального багатства, зосередженого, однак, у невеликої групи осіб, компаній і країн. Без відповідних зусиль не вдасться подолати цифровий розрив, за якого більше половини населення світу має лише обмежений доступ до інтернету або не має його зовсім...» (Доклад о цифровой экономике, 2019). Отже, Концепція є актуальною в плані подолання відставання від провідних країн світу.

Водночас Антоніу Гутерриш наголосив, що цифрова економіка створює також нові ризики, включаючи загрози кібербезпеки, полегшення незаконної економічної діяльності і зазіхання на недоторканність приватного життя. Пошук нових рішень вимагає спільних зусиль урядів, громадянського суспільства, академічних кіл, наукової спільноти та технологічного сектора. Зі сказаним

перегукується і Принцип 7 Концепції: «Інформаційна безпека, кібербезпека, захист персональних даних, недоторканність особистого життя та прав користувачів цифрових технологій, зміцнення та захист довіри у кіберпросторі є, зокрема, передумовами одночасного цифрового розвитку та відповідного попередження, усунення та управління супутніми ризиками».

В оновленій «Стратегії національної безпеки України», затвердженій Президентом України 14 вересня 2020 року, серед пріоритетів національної безпеки вказується посилення спроможності національної системи кібербезпеки для ефективної протидії кіберзагрозам у сучасному безпековому середовищі. У п. 52 Стратегії вказується: «Основне завдання розвитку системи кібербезпеки – гарантування кіберстійкості та кібербезпеки національної інформаційної інфраструктури, зокрема й в умовах цифрової трансформації» (Указ Президента України № 392/2020, 2020). Нині розробляється «Стратегія кібербезпеки України», що передбачена статтею 31 Закону України «Про національну безпеку України» (Закон України «Про національну безпеку», 2018). Стратегія визначатиме пріоритети національних інтересів України у сфері кібербезпеки, а також основні підходи та напрями формування кіберзахисту.

Отже, державна політика у галузі кібербезпеки має еволюційні тенденції.

І це закономірно, адже проблема вже не може бути повноцінно вирішеною традиційними засобами інформаційної безпеки. Новітні загрози потребують системного підходу до створення комплексної системи, здатної протидіяти цим загрозам. Слід зазначити, що основою для прогресу в цьому напрямі став Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» (Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», 2017), в якому вперше вводиться значна кількість понять та засад, що є новими для правового поля України. Прискорення прийняття Закону (поданий до розгляду в 2015 році, прийнятий в жовтні 2017, введений в дію в травні 2018) спонукала, на думку експертів, атака вірусу Petya влітку 2017 року, яка принесла збиток до 10 млрд доларів.

3. Система національної безпеки у кібереконічному розрізі

Розглянемо два головних поняття із Закону, важливих для нашого дослідження – «кіберпростір» і «кібербезпека».

За визначенням Закону, *кіберпростір* – середовище (віртуальний простір), яке надає можливості для здійснення комунікацій та/або реалізації суспільних відносин, утворене в результаті

функціонування сумісних (з'єднаних) комунікаційних систем та забезпечення електронних комунікацій з використанням мережі Інтернет та/або інших глобальних мереж передачі даних. Загалом таке визначення в якійсь мірі трактує окремі аспекти поняття, але схиляє до неточного його розуміння, адже можна зробити висновок, що ідеться більше про технологічну складову інформаційного середовища, тобто про комп'ютерні та телекомунікаційні інфраструктури, але випущене з розгляду питання про діяльність на основі цієї інфраструктури. Більш релевантним, на наш погляд, слід вважати визначення, наведене в міжнародному стандарті ISO/IEC 27032:2012 Information technology – Security techniques – Guidelines for cybersecurity: «Кіберпростір – це комплексне віртуальне середовище, яке не має фізичного втілення, сформоване в результаті дій людей, програм і сервісів в мережі Інтернет за допомогою відповідних мережевих і комунікаційних технологій» (Марков, Цирлов, 2014, с. 28–35). Однак і це визначення не є досконалим, адже воно обмежує середовище тільки мережею Інтернет. Існують і інші глобальні мережі передачі даних, і це підкреслено у першому визначенні. Об'єднуючи обидва визначення, можна стверджувати, що при чіткій вказівці на зв'язаність кіберпростору з ІКТ-інфраструктурою, увага повинна бути звернена не тільки на технології, а й на діяльність людей, які використовують ці технології. Важливо, що основний зміст кіберпростору полягає в діяльності користувачів цифровими інформаційними ресурсами і ІКТ-інфраструктурою. Спираючись на дослідження (Безкоровайний, Татузов, 2014, с. 22–27) та беручи до уваги наведені визначення, кіберпростір можна розглядати як тріаду з таких складових частин:

1) інформації як в статичному (файли, записані на носії даних), так і в динамічному представленні (потoki, команди, запити тощо, що передаються мережами, обробляються в автоматизованих системах і подаються на засоби відображення в графічному або текстовому вигляді);

2) технічної інфраструктури, ІКТ, комп'ютерів, гаджетів, програмного забезпечення, за допомогою яких здійснюється реалізація основних дій з інформацією – збір, обробка, зберігання і передача;

3) інформаційної взаємодії суб'єктів (всі види діяльності користувачів або учасників кіберпростору) з використанням інформації одержуваної (передаваної) і оброблюваної за допомогою технічної інфраструктури.

Усі ці складники в сукупності утворюють сутність, яку можна назвати кіберпростором. Зупи-

нимося на його властивостях, які зумовлюють необхідність заходів кібербезпеки.

По-перше, кіберпростір – це система, що складається з великої кількості об'єктів. Істотне зменшення числа функціонуючих пристроїв в кіберпросторі або порушення їх нормальної роботи є певною загрозою кіберпростору, але не основною. Важливішою загрозою є порушення здатності системи оперувати інформацією (забезпечувати сервіси) із заданою якістю, тобто здійснювати дії, які пов'язуються з інформаційними технологіями.

По-друге, важливим є забезпечення активного оперування інформацією і збереження цією інформацією головних її властивостей – цілісності, доступності, конфіденційності тощо. На відміну від інформаційної безпеки, ідеться не про інформацію взагалі, а про ту інформацію, яка циркулює в кіберпросторі і становить важливу його частину. Порушення роботи окремого комп'ютера, підключеного до кіберпростору, або втрата інформації, яка в ньому міститься, чи порушення її властивостей, безумовно, є важливим для користувача даного комп'ютера, але навряд чи може розглядатися як загроза кібербезпеці.

По-третє, добропорядність – це здатність кіберпростору передавати, одержувати і обробляти інформацію з повним збереженням її важливих для цілей застосування властивостей.

По-четверте, важливим є «розумне управління». Важливо враховувати управління технічною основою кіберпростору, але визначальну роль відіграє управління учасниками кіберпростору – користувачами і їх групами. Під управлінням розуміється комплекс зусиль, спрямованих на стимулювання сприятливих для розвитку кіберпростору дій і придушення або пряму заборону зловмисних дій. Управління суб'єктами кіберпростору відіграє визначальну роль у виникненні, існуванні і підтримці основних властивостей цього утворення.

Багаточисленність елементів кіберпростору та взаємозв'язків між ними, можливість застосування спеціальних технік управління діями цих елементів інтенсифікують розвиток різноманітних загроз. Однак ці ж самі особливості кіберпростору можуть стати важливим фактором у підвищенні ефективності систем, які забезпечують захист від загроз. Для цього необхідно координувати зусилля всіх зацікавлених учасників, створювати механізми, що сприяють найкращому розподілу їхніх зусиль. Потрібно правильно прогнозувати небезпеки і обґрунтовано вибирати раціональні заходи захисту. Саме кібербезпека має на меті вирішення цих питань і забезпечення нормального функціонування

кіберпростору, захищаючи його від виникнення загроз ефективним чином.

Згідно із Законом (Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», 2017) *кібербезпека* – це захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства та держави під час використання кіберпростору, за якої забезпечується сталий розвиток інформаційного суспільства та цифрового комунікативного середовища, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних і потенційних загроз національній безпеці України у кіберпросторі. На нашу думку, це досить вдале визначення, адже воно містить як статичну (захищеність), так і динамічну (забезпечення) складові частини. З огляду на таке визначення констатуємо, що основний акцент повинен бути зроблений на збереженні сприятливого стану кіберпростору.

Кібербезпека з огляду на тріаду складових кіберпростору охоплює не тільки інформацію як об'єкт захисту, не тільки технічні засоби, які визначають можливості функціонування інформації, а і захист способів функціонування нової сутності – кіберпростору. Захищається діяльність людей, яка здійснюється за допомогою інформації, поширюваної за допомогою технічної інфраструктури ІКТ. При забезпеченні кібербезпеки важливо враховувати зазначені особливості кіберпростору і його найбільш важливий аспект – наявність взаємозв'язків між учасниками (користувачами), що призводить до можливості виникнення синергетичного ефекту.

Переводячи охарактеризовані поняття «кіберпростір» та «кібербезпека» в економічну площину, зазначимо, що їх сутність не змінюється, а акцентується тільки галузь їх застосування у сфері національної безпеки. Систему національної безпеки в такому розрізі пропонується розглядати за прикладом на рис. 1.

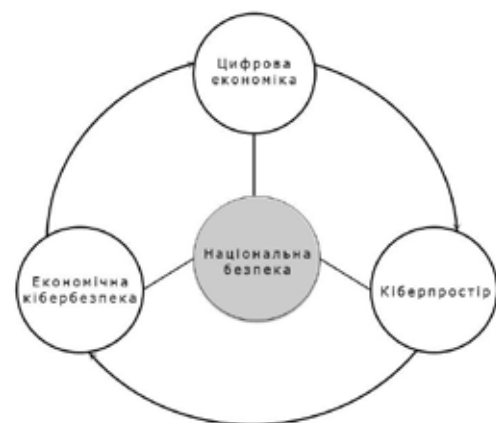


Рис. 1. Система національної безпеки у кіберекономічному розрізі

Наведемо логіку побудови такої системи.

Інтереси національної безпеки потребують якнайшвидшого впровадження цифрової економіки, функціонування якої переважно відбувається у кіберпросторі. Останній фактично становить загальний простір взаємодії інформаційних потоків, в якому спостерігається глобалізація у всьому різноманітті її проявів. Кіберпростір не виокремлюється межами національних держав, його межі рухливі і мінливі, він розсіяний повсюди, хоча і не відображений ні на одній карті світу. З'являється новий формат соціально-економічних процесів і внутрішніх відносин, включаючи нові форми транскордонної соціалізації (через розваги, роботу, приналежність до груп інтересів тощо), що робить зв'язок із національними кордонами дедалі примарнішим (Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», 2017).

Новітні економічні процеси в кіберпросторі потребують адекватних безпекових заходів. Економічна кібербезпека починає відігравати надзвичайне значення для національної безпеки, адже кіберзлочини у вигляді кібершпиунства (викрадення інформації про новітні технологічні розробки, фінансові операції тощо) та кібератак, ціллю яких є порушення роботи систем життєзабезпечення, програмного забезпечення, відключення або вивід із ладу техніки, можуть нанести непоправної шкоди стратегічно важливим об'єктам як державного, так і приватного сектору, створити умови для масового невдоволення населення. Поряд з уже згадуваним вірусом Petya, можна навести атаку у 2015 на енергосистему «Прикарпаттяобленерго», в результаті чого вона була виведена з ладу. Із останніх кіберінцидентів можна виділити масштабну кібератаку Sunburst (Сонячні промені), яка сталася в грудні 2020 року, на більш ніж 200 державних установ і великих компаній США, в тому числі і приватні компанії, такі як FireEye і Microsoft. Хакери, зокрема, отримали доступ до електронної пошти міністерств фінансів, юстиції та торгівлі США, а також інших агентств. Як вважають в американських відомствах, метою злому мереж федеральних установ було отримання розвідданих, пов'язаних із забезпеченням національної безпеки. Відзначимо, що в подібних злочинах беруть участь не поодинокі особи, а спеціально створені під егідою держави-зловмисника установи. Тобто економічне протистояння набуває характерних ознак кібервійни. У травні 2019 р. навіть (вперше в історії) була застосована реальна військова сила з метою запобігання кібератаки: повітряні сили Ізраїлю

здійснили удар по будівлі в Газі, звідки здійснювалася діяльність хакерів. За заявою представників ізраїльських збройних сил, кібернапад був спрямований на шкоду якості життя громадян Ізраїлю.

М.А. Ческидов підкреслює особливості інформаційної війни як загрози економічній безпеці в кіберпросторі (Ческидов, 2013):

- поляризація масштабів джерела і об'єкта впливу (окремий індивід чи локальна група, використовуючи сучасні інформаційно-комунікаційні технології, може завдати значної шкоди великим соціально-економічним системам);

- латентний характер, зумовлений складністю розпізнавання інформаційно-мережевих технологій і суб'єктів інформаційної агресії, а також високою вартістю методів боротьби;

- незворотність наслідків (у разі викрадення інформації неможливо відновити її конфіденційність, цілісність і повноту);

- неможливість повної ліквідації і викоринення інформаційної агресії, що зумовлена об'єктивністю існування глобального кіберпростору;

- вплив на відстані, що обмежує можливості застосування санкцій щодо кіберагресорів;

- кумулятивний ефект поширення форм інформаційної агресії в економіці (первинне застосування шкідливих технологій надалі не піддається контролю і активно нарощує масштаби).

Економічна кібербезпека в приведеній на рис. 1. системі має бути спрямована на превенцію, виявлення і ліквідацію таких загроз:

- кібершпиунства і маніпулювання унікальною інформацією, що ведуть до порушення стійкості розвитку економіки, ослаблення валюти, нереалізації намічених програм, підриву інвестиційних проєктів;

- економічних кібервійн, що ведуть до відставання ВВП, викликаного зростанням непродуктивних витрат, формуванням нового сегмента тіньової економіки – «чорного» кіберринку і порушенням ринкових механізмів і принципів конкуренції, монополізацією економіки;

- інформаційного домінування розвинених країн, що веде до набування ними технологічної ренти і посилення від них економічної залежності, витіснення слабкої національної економіки зі світового інформаційного ринку.

Останній пункт прямо вказує на необхідність розвитку національної цифрової економіки. Однак впровадження будь-якої новітньої технології несе ризики кібербезпеці. Це свідчить про те, що розвиток безпекового аспекту є фунда-

ментом ефективності цифрової економіки (що і відображено стрілкою на рис. 1). Про це опосередковано свідчать і результати досліджень, наведених у джерелі (Аллахвердиева, Бахшалиєв, 2019, с. 41–50):

– у розвинених країнах рівень кібербезпеки і показники розвитку цифрової економіки в середньому вищі, ніж в країнах, що розвиваються;

– чим вище в країні рівень кібербезпеки, тим більше число здійснюваних в ній цифрових платежів, і навпаки;

– підвищення рівня кібербезпеки може бути недостатнім для підвищення рівня розвитку цифрової економіки, оскільки на цей процес впливає низка інших факторів, таких як загальний рівень економічного розвитку країни, рівень розвитку сфери ІКТ, міжнародна відкритість тощо (це твердження свідчить про причинно-наслідковий зв'язок між цифровою економікою та кібербезпекою – П. О., Г. В.).

4. Зміна парадигми стратегії кібербезпеки

Високий рівень розвитку кіберпростору і організації кіберзагроз вказує на необхідність зміни парадигми стратегії кібербезпеки: вона повинна базуватися не на реагуванні за фактом, а на принципах прогнозування і планування захисту від майбутніх дій кіберзлочинців. Для цього потрібно постійно аналізувати сучасні тренди економічних кіберзагроз. На основі матеріалів, викладених спеціалізованими компаніями Positive Technologies (<https://www.ptsecurity.com/ru-ru/research/analytics/cybersecurity-threatscape-2018/>), Group-IB (<https://www.group-ib.ru/blog/results>), та дослідження (Шитова, Шитов, 2019, с. 22–30), виділимо найбільш актуальні із них на даний час.

Провідним і найнебезпечнішим трендом є використання кіберзброї в конфліктах між державами, що набуває нових форм, а кіберактивність відіграє провідну роль в цьому деструктивному діалозі. Атаки на критичну інфраструктуру і цілеспрямована дестабілізація мережі Інтернет в окремих країнах відкривають нову епоху проведення кібератак, які можуть призвести не тільки до порушення технологічних процесів, а і до людських жертв.

Зростає кількість атак з метою шпигунства, отримання конфіденційних даних. При цьому атаки, спрямовані на розкрадання інформації, часто містять фінансовий підтекст: вкрадені дані потім використовуються для крадіжки грошей, шантажу або розміщуються для продажу на тіньовому ринку, тобто кіберзлочинність більше переплітається з іншими видами злочинної

діяльності, які зазвичай не потрапляють в поле зору фахівців з інформаційної безпеки. Ще один з актуальних трендів глобального рівня – злом персональних пристроїв головних посадових осіб держави та бізнесу.

Часто відбуваються цілеспрямовані атаки на фінансові установи. Сучасний досвід хакерів та спеціалізоване програмне забезпечення здатні зламати багаторівневу захисну систему банку і зняти кошти. Триває процес консолідації і зростання хакерських груп, з'являються нові, ще більш витончені методи, відбувається швидкий «обмін досвідом» і спільні координовані дії різних угруповань, що ускладнює процес їх ідентифікації. На ринку кіберпослуг з'являтиметься все більше готових програмних продуктів для масового використання. В результаті одні й ті ж програми будуть використовуватися різними групами кіберзлочинців, що істотно ускладнить їх атрибуцію.

Атака мережевих пристроїв і перехоплення трафіку – найсвіжіший тренд розвитку кіберпрзлочинності, що полягає у зломі не кінцевих комп'ютерів, а мережевих пристроїв, що керують трафіком. В результаті здійснюється не тільки аналіз і крадіжка даних, але й складні комбінації з підміною мережевих адрес, що дозволяють перенаправляти трафік з справжніх на фейкові фішингові сайти. Одним з показових є приклад, коли, використовуючи протокол BGP, зловмисники змогли перенаправити трафік сервісу Amazon Route 53 (DNS-сервіс, що надається Amazon) на свій DNS-сервер, який надавав сайту MyEtherWallet.com IP-адресу серверу атакуючих, що містить трохи підправлений клон оригінального сайту. У разі прийняття сертифіката і аутентифікації на фішинговому сайті у користувача списувалися всі кошти з гаманця. Всього за дві години, поки не було помічено підміну, зловмисникам вдалося вкрати ~ 137 тис. доларів (<https://habr.com/ru/post/354384/>).

Розвиток і вдосконалення шифрувальників і здирників (ransomware) – окремий тип вірусного ПЗ, що є особливо небезпечним в економічному плані. Проникаючи на машини, шкідливий код даного типу шифрує дані і вимагає грошовий викуп за дешифрування (наприклад, уже згадуваний вірус Petya).

Проте найбільша небезпека – не в сумі грошей, а в загрозі бізнесу. Наприклад, кожна п'ята компанія, що піддалася атаці здирників, була змушена закрити свій бізнес (дані 2017 року). У 48% компаній сталася втрата даних або обладнання, а з 42%, які заплатили викуп, чверть

була обманута (<https://www.fortinet.com/blog/industry-trends/ransomware-are-you-paying-attention>). Спеціалісти з кібербезпеки впевнені, що крадіжка даних з вимогою викупу залишається важливим напрямом кібератак і одним з основних каналів заробітку злочинців.

Відбулася еволюція способів соціальної інженерії (психологічної маніпуляції). Зловмисники удосконалюють методи психологічної маніпуляції для отримання банківських даних, використання підроблених акаунтів у соцмережах, здійснюють дзвінки з надійних номерів, купують для надійності бази паспортних даних тощо. До відносно нових методів соціальної інженерії можна віднести управління телефоном за допомогою програм віддаленого доступу, які жертви встановлюють на свої пристрої на прохання телефонних шахраїв.

Щоб протистояти розглянутим викликам, Україні потрібна нова кіберстратегія. Як було зазначено, робота в цьому напрямі вже ведеться. Важливо, на наш погляд і на думку низки експертів (Янковський, Корсун, Барановський, 2019), щоб шлях, яким рухається Україна у розбудові власної кібербезпеки, набув відповідних невідкладних змін. Поступ цей має бути швидким. Необхідність змін підтверджена постійними атаками на об'єкти критичної інфраструктури та багатьма іншими інцидентами. За останніми даними СБУ (9 березня 2021 року) лише за 2020 рік Служба:

- заблокувала понад 2,5 тис. спільнот у соцмережах з мільйонною аудиторією та понад 20 ботмереж потужністю більше 60 тис. акаунтів;
- нейтралізувала понад 600 кіберінцидентів та кібератак на інформаційні ресурси органів державної влади;
- припинила діяльність 20 хакерських угруповань, причетних до таких атак.

Наголошено, що через такі мережі злочинці збирають розвідувальні та персональні дані громадян України, а потім атакують органи влади та об'єкти критичної інфраструктури держави (<https://ssu.gov.ua/novyny/u-spetssluzhbakhrf-ye-pidrozdily-yaki-pratsiuiut-vykliuchnoza-ukrainskym-napriamom-department-kiberbezpeky-sbu>).

Серед заходів, що мають знайти першочергове втілення, відзначимо такі:

1) в умовах наростання цифровізації економіки і суспільства необхідне інтенсивне підвищення ефективності нормативної бази, спрямованої на реалізацію системи управління кібербезпекою. Зокрема, необхідно замінити НД ТЗІ, який вже давно застарів, більш ефективним

та сучасним базовим стандартом і запровадити галузеві стандарти кібербезпеки. Для прискорення цього можна задіяти міжнародні стандарти, які зарекомендували себе в розвинених країнах світу. Що стосується галузевих стандартів, то питання регулювання та контролю можна делегувати галузевим регуляторам або саморегулятивним організаціям, як це зроблено у провідних країнах;

2) роль держави у розбудові вітчизняної системи кіберзахисту потребує переосмислення. Згідно з новою Стратегією держава має перейти від моделі, коли вона контролює кібербезпеку, зокрема в приватних організаціях, до саморегуляції. Виключення мають бути тільки для об'єктів критичної інфраструктури. Критерії віднесення об'єктів до критичної інфраструктури мають бути чітко визначені і розроблятися експертами та бути такими, що можна виміряти;

3) важливим кроком має стати створення Експертної ради з питань кібербезпеки за участю фахівців з інформаційної безпеки, професійних спільнот, практичних психологів з управління персоналом, представників бізнесу та державних органів. Така рада має готувати пропозиції щодо нормативно-правових актів у цій сфері, давати рекомендації з функціонування національної системи кібербезпеки та вирішувати інші завдання та проблеми, які потребують належної експертизи;

4) необхідне налагодження обміну інформацією про кіберінциденти та тісна співпраця держави з дослідниками та приватними компаніями. Створення галузевих центрів реагування на кіберінциденти та центрів обміну інформацією про кібератаки допоможе з вирішенням цієї проблеми. При цьому ці центри мають тісно взаємодіяти з міжнародною мережею подібних організацій;

5) Щоб мінімізувати збитки від кібератак, важливо фокусуватися не лише на захисті, але й на побудові вивічених процесів реагування на інциденти. Рівень обізнаності українців з питань кібербезпеки потребує розвитку на покращення. Необхідна затверджена Державна програма навчання для громадян та організацій, формування як загальної інформаційної культури, так і культури кібербезпеки в суспільстві.

5. Висновки

Революція у сфері зв'язку та комунікацій стала суттєвим чинником розвитку цифрової економіки та кіберпростору, в якому вона функціонує. Водночас виникають кібербезпекові проблеми, що потребують вирішення з точки зору національної безпеки.

Визначено поняття «кіберпростір» та «кібербезпека» в економічній площині. Їх взаємозв'язок та роль у цифровізації економіки дали змогу відобразити модель системи національної безпеки у кіберекономічному розрізі.

Узагальнення і розкриття причин і коренів кіберзлочинів, дій зловмисників залишається одним із складних завдань у сфері забезпечення кібербезпеки в умовах інтенсивної цифровізації економіки. Необхідно точно і завчасно класифікувати елементи небезпеки в кіберпросторі, вивчати їх характеристики і сутність з виділенням основних особливостей, тактик і дій зловмисників, розробляти адекватні механізми запобігання та припинення злочинних діянь.

Результати дослідження показують важливість усвідомлення серйозних проблем забезпечення кібербезпеки, що вимагають розробки і здійснення більш ефективних механізмів функціонування і забезпечення роботи кіберпростору, підвищення надійності основних механізмів і компонентів глобальної Інтернет-мережі та інших пристроїв ІКТ, врахування людського фактору, комплексного і системного підходу в визначенні методичних засад та інструментів формування державної політики з забезпечення кібербезпеки.

Необхідна постійна увага до стрімкого змінення тенденцій розвитку економічних кіберзагроз в контексті національної безпеки, тому діяльність як науковців, так і державників у цьому напрямі повинна бути перманентною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аллахвердиева Л.А., Бахшалиев Ф.Р. Кибербезопасность как фактор развития цифровой экономики. *Вестник ИЭРАН*. 2019. № 6. С. 41–50. DOI: 10.24411/2073-6487-2019-10069.
2. Безкоровайный М.М., Татузов А.Л. Кибербезопасность – подходы к определению понятия. *Вопросы кибербезопасности*. 2014. № 1 (2). С. 22–27.
3. Доклад о цифровой экономике 2019 : Обзор. Организация Объединенных Наций. 2019. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_overview_ru.pdf (дата звернення: 26.07.2021).
4. Про національну безпеку : Закон України від 21.06.2018 року № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 26.07.2021).
5. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163- VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19> (дата звернення: 26.07.2021).
6. Коноплева Ю.А., Корыстов В.А., Тесленко Д.В. Кибербезопасность как фактор развития цифровой экономики. *Вестник Северо-Кав-*

казского федерального университета. 2019. № 4 (73). С. 49–55.

7. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства на 2018–2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.18 р. № 67-р. *Урядовий кур'єр*. 11.05.2018. № 88.
8. Марков А.С., Цирлов В.Л. Руководящие указания по кибербезопасности в контексте ISO 27032. *Вопросы кибербезопасности*. 2014. № 1 (2). С. 28–35.
9. Про Стратегію національної безпеки України : Указ Президента України № 392/2020 від 14 вересня 2020 року. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 26.07.2021).
10. Ческидов М.А. Экономическая безопасность государства в условиях информационной экономики : автореферат. Саратов. 2013. URL: <https://www.disserscat.com/content/ekonomicheskaya-bezopasnost-gosudarstva-v-usloviyakh-informatsionnoi-ekonomiki> (дата звернення: 26.07.2021).
11. Шитова Ю.Ю., Шитов Ю.А. Современные тренды экономической кибербезопасности. *Мир новой экономики*. 2019. № 13 (3). С. 22–30. DOI: 10.26794/2220-6469-2019-13-4-22-30.
12. Янковський О., Корсун К., Барановський О. та інші. Україні потрібна нова кіберстратегія. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2019/09/14/7226291/> (дата звернення: 26.07.2021).

REFERENCES

1. Allakhverdiyeva, L.A., & Bakhshaliyev, F.R. (2019). Kiberbezopasnost kak faktor razvitiya tsifrovoy ekonomiki [Cybersecurity as a factor in the development of the digital economy]. *Vestnik IERAN*, 6, 41-50. DOI: 10.24411/2073-6487-2019-10069. [in Russian].
2. Bezkorovaynyy, M.M., & Tatuzyov, A.L. (2014). Kiberbezopasnost – podkhody k opredeleniyu ponyatiya [Cybersecurity – Approaches to the Definition of the Concept]. *Voprosy kiberbezopasnosti – Cybersecurity issues*, 1(2), 22-27. [in Russian].
3. Doklad o tsifrovoy ekonomike 2019: Obzor. [Digital Economy Report 2019: An Overview] (2019). *unctad.org*. Organizatsiya Obyedinennykh Natsiy. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_overview_ru.pdf. [in Russian].
4. Zakon Ukrayiny “Pro natsionalnu bezpeku” [Law of Ukraine “On National Security”]. (June 21, 2018), 2469-VIII. *zakon.rada.gov.ua*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>. [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrayiny “Pro osnovni zasady zabezpecheniya kiberbezpeky Ukrayiny” [Law of Ukraine “On the basic principles of cyber security of Ukraine”] (05.10.2017), 2163-VIII. *zakon.rada.gov.ua*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19>. [in Ukrainian].
6. Konopleva, Yu.A., Korystov, V.A., & Teslenko, D.V. (2019). Kiberbezopasnost kak faktor razvitiya tsi-

- frovoy ekonomiki [Cybersecurity as a factor in the development of the digital economy]. *Vestnik Severo-Kavkazskogo federalnogo universiteta*. 4 (73), 49-55. [in Russian].
7. Kontseptsiya rozvytku tsyfrovoyi ekonomiky ta suspilstva na 2018 – 2020 roky: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 17.01.18 r. № 67-r. [The concept of development of the digital economy and society for 2018 – 2020: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 17.01.18 № 67-r]. (05.11.2018). *Uryadovyy kuryer – Government courier*, 88. [in Ukrainian].
 8. Markov, A.S., & Tsirlov, V.L. (2014). Rukovodyaschiye ukazaniya po kiberbezopasnosti v kontekste ISO 27032 [Guidelines for cybersecurity in the context of ISO 27032]. *Voprosy kiberbezopasnosti – Cybersecurity issues*, 1(2), 28-35. [in Russian].
 9. Ukaz Prezydenta Ukrayiny № 392/2020 Pro rishennya Rady natsionalnoyi bezpeky i oborony Ukrayiny “Pro Stratehiyu natsionalnoyi bezpeky Ukrayiny” [Decree of the President of Ukraine № 392 / 2020 On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine “On the National Security Strategy of Ukraine”]. (September 14, 2020). *www.president.gov.ua*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>. [in Ukrainian].
 10. Cheskidov, M.A. (2013). Ekonomicheskaya bezopasnost gosudarstva v usloviyakh informatsionnoy ekonomiki [Economic security of the state in the information economy]. *Avtoreferat*. Saratov. URL: <https://www.dissercat.com/content/ekonomicheskaya-bezopasnost-gosudarstva-v-usloviyakh-informatsionnoi-ekonomiki> [in Russian].
 11. Shitova, Yu.Yu., & Shitov, Yu.A. (2019). Sovremennyye trendy ekonomicheskoy kiberbezopasnosti. [Modern trends in economic cybersecurity]. *Mir novoy ekonomiki – The world of the new economy*, 13(3). 22-30. DOI: 10.26794/2220-6469-2019-13-4-22-30. [in Russian].
 12. Yankovskyy O., Korsun K., Baranovskyy O., Aushev Y., Karpynskyy A., Styran V. Ukrayini potribna nova kiberstratehiya [Ukraine needs a new cyber strategy]. *www.pravda.com.ua*. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2019/09/14/7226291/>. [in Ukrainian].

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2\(27\)-4](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2(27)-4)

Положешина Ірина Володимирівна,
аспірантка, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, головний спеціаліст управління стратегічного планування та комунікацій, Міністерство молоді та спорту України, 01601, м. Київ, вул. Еспланадна, 42, e-mail: irina-1970p@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-9085-2466>

Polozheshna Iryna Volodymyrivna,
Postgraduate Student, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Chief Specialist at the Strategic Planning and Communications Department, Ministry of Youth and Sports of Ukraine, 01601, Kyiv, Esplanadna str., 42, e-mail: irina-1970p@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-9085-2466>



ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ПІД ЧАС СТВОРЕННЯ СПРОМОЖНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Анотація. *Метою роботи* є визначення основних напрямків впровадження механізму діджиталізації та цифрових технологій у процес децентралізації для створення інституційно спроможних територіальних громад.

Методологія. Для досягнення зазначеної мети використано сучасну наукову методологію, що зумовило вибір відповідних методів дослідження. В основу покладено системний підхід, який полягає в розкритті цілісності об'єкта і механізмів, що забезпечують його дослідження, надає можливість розглянути діджиталізацію як механізм створення спроможних територіальних громад та його зв'язок і взаємодію з іншими механізмами; виділити різні типи зв'язків складної системи та об'єднати їх у єдину картину.

Із метою виявлення проблемних питань під час застосування механізму діджиталізації та цифрових технологій в процесі розвитку територіальних громад застосовані методи: спостереження, опису, порівняння, узагальнення.

Загальнонауковий аналіз використано під час опрацювання наукових джерел та нормативно-правових актів, що регламентують впровадження цифрових технологій, діджиталізації; структурно-функціональний аналіз – для виокремлення досліджуваних елементів та встановлення їх місця і значення в процесі реформування органів місцевого самоврядування та створення інституційно спроможних територіальних громад.

SWOT-аналіз – для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища територіальних громад та забезпечення їх спроможності.

Наукова новизна статті полягає в розробці практичних рекомендацій з впровадження механізму діджиталізації в органах місцевого самоврядування. Уперше, діджиталізація розглядається як механізм створення інституційно спроможних громад.

У статті удосконалено визначення поняття «діджиталізація» як механізму, що застосовується для створення спроможних територіальних громад.

Висновки. Запропоновані у статті теоретичні положення, висновки, рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, стейк-

холдерів, які причетні до реформування органів місцевого самоврядування, процесу децентралізації, створення спроможних територіальних громад.

Ключові слова: процес децентралізації, інституційно спроможні територіальні громади, органи місцевого самоврядування механізм діджиталізації, цифрові технології.

APPLICATION OF THE DIGITALIZATION MECHANISM DURING THE ESTABLISHMENT OF AWARDED TERRITORIAL COMMUNITIES

Abstract. *The purpose of the research* is to determine the main directions of implementation of the mechanism of digitalization and digital technologies in the process of decentralization to create institutionally capable territorial communities.

Methodology. To achieve this goal, modern scientific methodology was used, which led to the choice of appropriate research methods. It is based on a systematic approach, which consists in revealing the integrity of the object and the mechanisms that ensure its research, provides an opportunity to consider digitalization as a mechanism for creating capable territorial communities and its connection and interaction with other mechanisms; identify different types of connections of a complex system and combine them into a single picture.

In order to identify problematic issues during the application of the mechanism of digitalization and digital technologies in the development of territorial communities, the following methods are used: observation, description, comparison, generalization.

General scientific analysis was used during the elaboration of scientific sources and normative legal acts regulating the introduction of digital technologies, digitalization; structural and functional analysis – to identify the studied elements and establish their place and importance in the process of reforming local governments and creating institutionally capable territorial communities.

The scientific novelty of the article is to develop practical recommendations for the implementation of the mechanism of digitalization in local governments. For the first time, digitalization is seen as a mechanism for creating institutionally viable communities.

The article improves the definition of “digitalization” as a mechanism used to create affluent territorial communities.

Conclusions. The theoretical provisions, conclusions, and recommendations proposed in the article can be used in the practical activities of executive and local self-government bodies, stakeholders involved in the reform of local self-government bodies, the decentralization process, and the creation of capable territorial communities.

Key words: decentralization process, institutionally capable territorial communities, local self-government bodies, digitalization mechanism, digital technologies.

1. Вступ

Реформа децентралізації сприяла формуванню дієздатного та найбільш наближеного до громадянина органу місцевого самоврядування.

Об'єднання територіальних громад дало можливість створеним органам місцевого самоврядування отримати відповідні повноваження та ресурси, що забезпечують можливості для розвитку своїх територій, створення сучасної освітньої, медичної, транспортної, житлово-комунальної інфраструктури.

Реформа дала поштовх для повноцінного розвитку громад, можливості поліпшити життя у кожному населеному пункті та у країні в цілому і дозволяє громадянам самостійно господарювати там, де вони живуть.

Але на тлі позитивних зрушень, ми можемо констатувати факт, що не всі створені громади є інституційно спроможними.

Одним із механізмів, який дозволить розвиватися громадам, є діджиталізація, адже розвиток інформаційних технологій впливає на усі сфери життя громадянина, а отже, в кінцевому результаті, на розвиток громади в цілому.

Дослідження у сфері інформатизації, цифровізації та цифрової трансформації розглядалися українськими та зарубіжними науковцями, орієнтованими на банківську справу. Фінансовий ринок, сферу економіки та бізнесу.

Питанню впровадження діджиталізації в публічне управління та адміністрування присвячені роботи таких науковців, як О. Карпенко, В. Куйбіда, Т. Беркович, В. Кузьменко та інші.

Проте малодослідженими та такими, що потребують подальшого вивчення, залишилися питання впливу механізму діджиталізації на створення інституційно спроможних громад.

Метою статті є визначення основних напрямків впровадження механізму діджиталізації та цифрових технологій у процес децентралізації для створення інституційно спроможних територіальних громад.

Для досягнення зазначеної мети використано сучасну наукову методологію, що зумовило вибір відповідних методів дослідження. В основу покладено системний підхід, який полягає в розкритті цілісності об'єкта і механізмів, що забезпечують його дослідження, надає можливість розглянути діджиталізацію як механізм створення спроможних територіальних громад та його зв'язок і взаємодію з іншими механізмами; виділити різні типи зв'язків складної системи та об'єднати їх у єдину картину.

Наукова новизна статті полягає в розробці практичних рекомендацій із впровадження механізму діджиталізації в органах місцевого самоврядування. Уперше діджиталізація розглядається як механізм створення інституційно спроможних громад.

2. Нормативно-правове забезпечення впровадження механізму діджиталізації

Процеси цифровізації та цифрової трансформації виступають рушійними силами, що стимулюють зміни у всіх галузях економіки. Основою цих змін є впровадження нових технологій, відбувається перетворення аналогової інформації на цифрові дані.

Невпинне зближення фізичного і цифрового світів стимулює органи виконавчої влади, місцевого самоврядування, бюджетні організації впроваджувати новітні технології у сферу своєї діяльності.

Завдяки діджиталізації можливо без проблем обробляти будь-яку інформацію, що суттєво допомагає прискорити роботу людини. Поєднуючи різну інформацію, можна отримувати зручні сервіси. Наприклад, поєднавши дані про місцезнаходження з інформацією про ваші пошукові запити, смартфон може визначити ваші уподобання. На підставі цієї інформації Вам може бути запропоновано варіанти відпочинку, які підходять саме вам. Зараз в Україні є онлайн більше 120 послуг. Так, наприклад, онлайн можна оформити державну допомогу при народженні дитини, просто подавши документи через інтернет. Також через Інтернет записатися для реєстрації шлюбу, поміняти ім'я або прізвище в паспорті, оформити закордон-

ний паспорт, отримати пенсійне посвідчення і навіть подати на розлучення.

Для надання електронних послуг населенню, впровадження механізму діджиталізації для розвитку сільських територій необхідно затвердити нормативно-правові документи, які б забезпечили роботу органів місцевого самоврядування в правовому полі.

На жаль, сьогодні в Україні має місце нерозвинена державна нормативно-правова база щодо регулювання процесу розбудови цифрової економіки, невизначеність характеру взаємодії учасників цього процесу, що стримує формування законодавства іншого напрямку, зокрема щодо документів стратегічного планування. Питання розвитку цифрових технологій мають бути представлені в державних програмах, особливо в таких, що стосуються публічних послуг, малого і середнього підприємства, споживчого ринку, охорони здоров'я, освіти, створення інформаційно-аналітичних систем для їхнього забезпечення та інше.

17 січня 2018 року Кабінет Міністрів України ухвалив «Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки» (далі – Концепція).

Відповідно до Концепції ключовими напрямками є розвиток цифрової інфраструктури, а саме: покриття всієї території України широкосмуговим інтернетом; цифровізація процесів, що дасть поштовх цифровим трансформаціям у системі освіти, медицини, екології, безготівкової економіки, інфраструктури, транспорту тощо.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 жовтня 2020 року № 1353-р схвалено Стратегію цифрової трансформації соціальної сфери, метою якої є забезпечення найвищих стандартів надання адміністративних послуг та їх доступність для всіх, особливо для соціально незахищених верств населення.

Здійснений аналіз наявної нормативно-правової бази України стратегічного спрямування показує, що законодавче відображення питань, які мають відношення до цифрової економіки, діджиталізації, вкрай поверхнєве і не забезпечує розвиток інформаційних технологій на базовому рівні, тобто на рівні територіальних громад, які наближені до жителів населених пунктів і повинні надавати якісні послуги.

3. Аналіз використання інформаційно-комунікативних (цифрових) послуг для створення спроможних громад

За допомогою SWOT-аналізу ми проаналізуємо особливості використання мережевих

інформаційно-комунікативних (цифрових) технологій в створенні спроможних територіальних громад.

Адже, SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, установи, підприємства, територіальної громади. Аналізу підлягають сильні сторони (**Strength**), слабкі сторони (**Weakness**) внутрішнього середовища, а також можливості (**Opportunities**) і загрози (**Threats**) зовнішнього середовища організації.

Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії розвитку територіальної громади.

Сильними сторонами (**Strength**) впровадження механізму діджиталізації для створення спроможних територіальних громад є:

1) реалізація права громадян на доступ до відкритої державної та місцевої інформації;

2) доведення до громадськості об'єктивної і достовірної інформації про діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування;

3) взаємодія і постійний діалог посадових осіб органів місцевого самоврядування із громадянами, громадськими організаціями, бізнесовими структурами, іншими стейкхолдерами, які опікуються розвитком територіальної громади;

4) суспільний контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування, комунальними підприємствами і установами, які знаходяться на території громади і надають послуги населенню;

5) удосконалення системи публічного управління і адміністрування;

6) оптимізація структури та зниження фінансових і матеріальних витрат на забезпечення діяльності апарату органу місцевого самоврядування;

7) взаємодія та співробітництво з територіальними громадами країн Європейського Союзу та міжнародними неурядовими організаціями;

8) забезпечення доступу до нових технологій якомога більшої кількості населення шляхом зменшення вартості доступу до мережі Інтернет;

9) забезпечення відкритості, участі, відповідальності, ефективності та послідовності у прийнятті рішень депутатським корпусом громади;

10) посилення легітимності та ефективності у процесі розробки рішень органів місцевого самоврядування;

11) створення розгалуженої телекомунікаційної інфраструктури, що сприятиме актив-

ному розвитку різноманітних сфер соціально-економічного життя громади;

12) скорочення матеріальних витрат та часу на надання послуг населенню;

13) перебудова істотно нових взаємовідносин із жителями громади, заснованих на діалозі та довірі;

14) підвищення якості життя громадян (соціальні послуги, охорона здоров'я, безпека, освіта);

15) відкритість та прозорість діяльності органів місцевого самоврядування;

16) значне підвищення якості надання адміністративних послуг;

17) економія часових та матеріальних ресурсів органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств, установ, організацій, громадян, бізнесу;

18) звільнення службовців органів місцевого самоврядування від рутинної роботи;

19) забезпечення неперервності діяльності апарату органу місцевого самоврядування за допомогою впровадження механізму діджиталізації.

Слабкими сторонами (**Weaknesses**) впровадження механізму діджиталізації у створення спроможних територіальних громад є:

1) дефіцит фінансових, кадрових та матеріально-технічних ресурсів;

2) відсутність «політичної волі» з боку керівництва органів місцевого самоврядування;

3) відсутність розуміння як із боку громадян, так і з боку посадових осіб місцевого самоврядування в нагальності використання інформаційно-комунікативних технологій та впровадження механізму діджиталізації у процес створення спроможної територіальної громади;

4) відсутність нормативно-правової бази з питання впровадження інформаційно-комунікативних технологій та механізму діджиталізації у сферу публічного управління та адміністрування;

5) низька комп'ютерна грамотність населення;

6) відсутність мотивації у громадян брати активну участь в управлінні та пропонувати власні проекти, що пояснюється недовірою населення до інновацій, запропонованих виконавчими комітетами територіальних громад, і невірою у значення власної ролі у прийнятті рішень;

7) повільні темпи реорганізації адміністративного апарату органів місцевого самоврядування;

8) нерозвиненість ринкових відносин у багатьох секторах економіки, які є на території громади;

9) недоступність послуг Інтернет для переважної більшості населення (особливо в сільській місцевості) і, як наслідок, вкрай мала кількість користувачів Інтернет;

10) консерватизм і бюрократизм чиновників.

Можливостями (**Opportunities**) зовнішнього середовища є:

1) безперервність надання публічних послуг громадянам та бізнесу (електронне урядування працює 24 години на добу, 7 днів на тиждень, 365 днів на рік);

2) зміцнення довіри з боку громадян до держави та її політики;

3) розширення можливості електронної участі громадськості (електронні консультації, електронні петиції, електронне прийняття рішень та електронне нормотворення);

4) вільний доступ до публічної інформації, офіційних документів;

5) підвищення конкурентоспроможності приватних компаній;

6) спрощення різних офіційних процедур;

7) більш ефективне використання ресурсів;

8) можливість подолати корупцію;

9) зменшення кількості канцелярської тяганини;

10) можливість зміни на краще думки населення щодо якості надання адміністративних послуг;

11) підвищення довіри громадян до уряду, органів виконавчої влади та місцевого самоврядування;

12) підвищення ефективності роботи управлінського апарату.

Зовнішніми загрозами (**Threats**) є:

1) недотримання правил інформаційної безпеки;

2) загроза виникнення кіберзлочинності та «електронної корупції»;

3) зовнішні та внутрішні загрози інформаційно-комунікативного простору електронного урядування: апаратно-програмні (загрози цілісності інформації та апаратно-програмних засобів, використання несертифікованих вітчизняних та зарубіжних технологій при створенні й розвитку інформаційної інфраструктури) та суспільно-інформаційні (неправомірне обмеження доступу громадян до відкритих інформаційних ресурсів органів місцевого самоврядування, незадовільні якісні характеристики інформаційних повідомлень тощо);

4) незабезпечення конфіденційності;

5) загроза контролю громадян із боку держави та органів місцевого самоврядування за

допомогою інформаційно-комунікативних технологій.

Співставляючи наявні дані, ми можемо зробити висновок, що запровадження системи інформаційно-комунікативних технологій та механізму діджиталізації для створення спроможних громад є перспективною справою. Вона має значно більше переваг, ніж недоліків, та несе більше потенційних можливостей, ніж загроз. Та попри все, результати свідчать, що сьогодні органи місцевого самоврядування не мають необхідних ресурсів та внутрішніх сил, щоб ефективно реалізувати наявні можливості та протистояти майбутнім загрозам. Беручи до уваги сильні та слабкі сторони запровадження механізму діджиталізації потенційні можливості та загрози, можна сформулювати стратегію подальшого розвитку інформаційно-комунікативних технологій в органах місцевого самоврядування.

4. Проблеми впровадження механізму діджиталізації та їх вирішення

Діджиталізація нині стала одним із найбільш ефективних чинників зменшення розриву між доступом до можливостей сучасного села та міста. Так, в умовах тотальної урбанізації та «відсталості» усіх наявних у селах та селищах сервісів децентралізація та діджиталізація створюють чудову основу для відродження сільської місцевості.

Одним із критеріїв впровадження механізму діджиталізації на базовому рівні є широкосмуговий доступ до мережі інтернет. Це базова послуга, яка дозволяє використовувати інші цифрові можливості.

В Україні проблемним питанням є доступність широкосмугового доступу до мережі Інтернет у сільських населених пунктах. Так, згідно зі звітними даними Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (НКРЗІ), 1,5 млн з 5 млн або 27% абонентів фіксованого ШСД сконцентровано в Києві, а в столиці разом з областю – більше 30%. При цьому у столичному регіоні проживає лише 11% населення. Значна частка припадає на великі міста. Майже 60% користувачів фіксованого ШСД проживають у Києві, Київській, Дніпропетровській, Донецькій, Одеській, Львівській і Харківській областях. Ця ситуація значно поглиблює нерівність у правах і можливостях населення та приводить до соціальної несправедливості та економічної диспропорції [5].

Динаміка частки домогосподарств України, які мають доступ до послуг Інтернету вдома, як

в цілому по Україні, так і по всім регіонам протягом 2019–2020 р. мала тенденцію до зростання.

За результатами дослідження Інтернет асоціації України в Україні, кількість інтернет-користувачів у 2019 році збільшилась на 8% в порівнянні з аналогічним періодом 2018 року. Всесвітньою мережею в 2019 році регулярно користувалися 22,96 млн українців, або 71%, порівняно з показником 63% станом на кінець 2018 року. При цьому більшість користувачів – українці у віці від 25 до 44 років.

Згідно з даними дослідження 66% інтернет-користувачів використовують для виходу в Інтернет смартфон, 40% – домашній ноутбук, 36% – стаціонарний домашній комп'ютер, 5% – стаціонарний комп'ютер на роботі.

Також у дослідженні зазначається, що користувачі з високим рівнем доходу присутні в Інтернеті на 100%, тоді як користувачі з низьким доходом – на 39% [6].

На даний момент значно відстає в поширенні Інтернету сільська місцевість, мешканці якої частіше посилаються на обмеження в технічних можливостях підключення малонаселених пунктів.

Упровадження механізму діджиталізації передбачає необхідність у забезпеченні органів місцевого самоврядування та виконавчої влади спеціалістами, які мали б відповідні навички та могли ефективно працювати з оновленим інструментарієм, який пропонує діджиталізація. Одним із «лакмусових папірців» успішності децентралізації є доступність державних послуг для жителів ОТГ.

До проблемних питань цифрової трансформації (цифровізації), що вимагають актуалізації, відносяться такі:

1) відсутність державної концепції, стратегії діджиталізації регіонального розвитку, державних програм цифрового розвитку галузей/секторів економіки, ринків товарів, послуг, капіталу і робочої сили;

2) відсутність механізмів управління інтеграційними процесами в умовах цифрової трансформації (цифровізації);

3) низький рівень розвитку цифрової інфраструктури та забезпечення захищеності цифрових процесів;

4) відсутність системи державної підтримки організацій, що здійснюють упровадження цифрових технологій у регіонах (навіть у сфері високотехнологічного бізнесу та інформаційно-комунікаційних технологій);

5) низький рівень сприяння в пошуку і залученні інвесторів для розвитку інформаційних

технологій не тільки на державному а й на регіональному (місцевому) рівнях.

5. Висновки

Підводячи підсумки, слід зазначити, що для того, щоб механізм діджиталізації був ефективним, необхідно:

1) створити умови для його функціонування, тобто забезпечити нагальні для його впровадження ресурси (фінансові, кадрові, матеріально-технічні тощо);

2) вдосконалити наявні нормативно-правові документи з питань впровадження системи інформаційно-комунікативних технологій і інформаційного суспільства та розробити нову нормативно-правову базу для регламентованого функціонування інформаційного простору;

3) вивчити досвід інших країн світу з питань впровадження ІКТ та із залученням науковців та висококваліфікованих спеціалістів;

4) розробити програму застосування іноземного досвіду до українських реалій (адже для того, щоб застосування механізму діджиталізації та впровадження інформаційно-комунікативних технологій в місцевому самоврядуванні дало позитивний ефект, усі кроки щодо його реалізації мають бути науково обґрунтованими та детально продуманими).

Отже, на нашу думку, впровадження механізму діджиталізації під час створення інституційно спроможних територіальних громад прямо впливає на підвищення якості реформи децентралізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Місцеве самоврядування в Україні у 2016 році. Асоціація міст України. URL : https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/stan2016_web.pdf.
2. Місцеве самоврядування в Україні: стан та перспективи розвитку: аналіт. доп. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2009. 62 с.
3. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. URL : <https://decentralization.gov.ua/news/13785>.
4. Павлюк А. П. Формування об'єднаних територіальних громад: стан, проблемні питання та шляхи їх вирішення: аналітична записка. URL: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/terutor_gromad-86ead.pdf.
5. Динаміка користування Інтернет в Україні: травень 2017. URL : <http://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=705&page=1>.
6. Дослідження інтернет асоціації України. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2797152-v-ukraini-kilkist-internetkoristuvaciv-zroslo-do-23-miljoniv.html>.

REFERENCES

1. Association of Ukrainian Cities (2017), *Mistseve samovryaduvannya v Ukrayini u 2016 rotsi* [Local self-government in Ukraine in 2016], official site. Retrieved from <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/stan2016web.pdf> [in Ukrainian].
2. National Institute for Strategic Studies (2009), *Mistseve samovryaduvannya v Ukrayini: stan ta perspektyvy rozvytku* [Local self-government in Ukraine: state and prospects of development], *analychna zapyska* [analyst. ext.] Kyiv, 62 p. [in Ukrainian].
3. Ministry of Community and Territorial Development (2021), *Monitoryng reformy mistsevogo samovryaduvannya ta terytorialnoyi organizatsiyi vlady* [Monitoring the reform of local self-government and territorial organization of power] official site. Retrieved from <https://decentralization.gov.ua/news/13785> [in Ukrainian].
4. Pavlyuk A. P. *Formuvannya obyednanyh terytorialnyh gromad: stan, problemni pytannya ta shlyahy yih vyrishennya: analychna zapyska* [Formation of united territorial communities: the state, problems and ways to solve them: an analytical note], official site. Retrieved from http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/terutor_gromad-86ead.pdf [in Ukrainian].
5. *Dynamika korystuvannya Internet v Ukrayini* [Dynamics of Internet use in Ukraine: May 2017], official site. Retrieved from <http://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=705&page=1> [in Ukrainian].
6. *Doslidzhennya Internet asotciatsiyi Ukrayiny* [Research of the Internet Association of Ukraine], official site. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2797152-v-ukraini-kilkist-internetkoristuvaciv-zroslo-do-23-miljoni.html> [in Ukrainian].

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2\(27\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2(27)-5)

Прокопенко Тетяна Петрівна,

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: prokopenko_tatiana2020@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-2898-1958>

Prokopenko Tetiana Petrivna,

Candidate of Higher Education Doctor of Philosophy, Private Joint-Stock Company "Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management", 03039, Kyiv, Frometivska str., 2, e-mail: prokopenko_tatiana2020@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-2898-1958>



ДИСКУРСНЕ ПОЛЕ ПРОБЛЕМАТИКИ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ

Анотація. Мета роботи – здійснення поглибленого аналізу науково-історичної бази у межах дослідження дискурсного поля проблематики публічного адміністрування туристичної сфери. Доведено, що єдиної думки у зарубіжній та вітчизняній державно-управлінській науці щодо визначення факторів, які негативно або позитивно впливають на розвиток туристично-рекреаційної сфери, на сьогодні не існує.

Методологія. Складність і специфіка досліджуваної теми зумовили використання сукупності методів емпіричного і теоретичного рівнів пізнання. Це дало можливість сформулювати відповідні теоретико-методологічні засади виконання поставлених завдань.

Підкреслено, що туризм, на думку більшості авторів, визначається як складне і багатомірне поняття, яке одночасно виступає і як галузь національної економіки, і як окремий вид діяльності, і як форма рекреаційної діяльності, і як спосіб проведення дозвілля людей, і як наука, і як бізнес-напрямок.

Зазначено, що сьогодні туризм виступає соціально значущою та затребуваною практикою, а також платформою для саморозвитку та самовдосконалення людей, простором для формування суспільних благ, стимулів та потреб особистості.

Наукова новизна. Удосконалено понятійно-категорійний апарат науки державного управління шляхом здійснення огляду дискурсного поля проблематики формування державного регулювання розвитку туризму, що відрізняється від уже наявних робіт фокусуванням наукової уваги на принципах розвитку даної сфери у межах застосування інноваційних інструментів кооперації та кластеризації міжнародного ринку туризму, а також використанням механізмів державно-приватного партнерства та прийняття модельних бізнес-рішень.

Висновки. У результаті проведення поглибленого аналізу науково-історичної бази у межах дослідження дискурсного поля проблематики публічного адміністрування туристичної сфери підкреслено, що для нинішнього етапу досліджень науки про туризм та функціонування туристичної галузі характерним є зосередження на принципах розвитку даної сфери та суміжних галузей у межах застосування інноваційних інструментів кооперації та кластеризації міжнародного ринку туризму, використання механізмів державно-приватного партнерства та модельних бізнес-рішень. Обґрун-

товано, що дані дослідження зосереджені на історико-філософському осмисленні природи туризму як соціогуманітарного феномену, а також базового інформаційного ресурсу для формування підґрунтя з метою розширення меж практичного використання основних інструментів та механізмів публічного адміністрування туристично-рекреаційної галузі у процесі реалізації політики держави у цьому напрямі.

Ключові слова: туризм, механізми публічного адміністрування, дискурсне поле, соціально-демографічна ситуація, економічне зростання країни.

DISCOURSE FIELD OF PROBLEMS OF FORMATION OF STATE REGULATION OF TOURISM DEVELOPMENT

Abstract. *The purpose of the research* is to carry out an in-depth analysis of the scientific and historical base, within the framework of the research of the discourse field of the issues of public administration of the tourist sphere. It is proved that there is no consensus in foreign and domestic public administration science on determining the factors that negatively or positively affect the development of tourism and recreation, at the present time.

Methodology. The complexity and specificity of the research topic led to the use of a set of methods of empirical and theoretical levels of knowledge, which made it possible to form appropriate theoretical and methodological foundations for the tasks.

It is emphasized that tourism, from the scientific point of view of most authors, is defined as a complex multidimensional concept, which simultaneously acts as a branch of the national economy, and as a separate activity, and as a form of recreational activity, and as a way of leisure, and as a science. and as a business line.

It is noted that today, tourism is a socially significant and popular practice, as well as a platform for self-development and self-improvement of people, a space for the formation of public goods, incentives and personal needs.

Scientific novelty. The conceptual and categorical apparatus of public administration science has been improved by reviewing the discourse field of formation of state regulation of tourism development, which differs from the existing ones by focusing scientific attention on the principles of development of this sphere within the application of innovative tools of cooperation and clustering of the international tourism market. partnerships and model business decisions.

Conclusions. As a result of in-depth analysis of the scientific and historical base, within the study of the discourse field of public administration of tourism, it is emphasized that the current stage of research on tourism and the tourism industry is characterized by focusing on the principles of development of this field and related industries. application of innovative tools of cooperation and clustering of the international tourism market, use of public-private partnership mechanisms and model business solutions. It is substantiated that these studies focus on the historical and philosophical understanding of the nature of tourism as a socio-humanitarian phenomenon, as well as a basic information resource for forming a basis for expanding the practical use of basic tools and mechanisms of public administration of tourism and recreation. direction.

Key words: tourism, mechanisms of public administration, discourse field, socio-demographic situation, economic growth of the country.

1. Вступ

Туризм сьогодні день становить собою одну з найбільш дохідних галузей економіки, що динамічно та безперервно розвивається в умовах світової глобалізації. Це сприяє розв'язанню низки соціально важливих та економічних проблем. Активний розвиток туризму в будь-якій державі виступає яскравим каталізатором соціально-економічного розвитку усієї країни та сприяє розвитку більшості галузей економіки країни, зокрема, торгівлі, промисловості, тран-

спорту, будівництва, комунального та сільського господарств тощо.

Розглядаючи нинішній стан туризму в Україні, необхідно зазначити, що, на жаль, сьогодні існує низка проблем різноманітного характеру (організаційного, суспільно-політичного, інфраструктурного, соціально-економічного тощо), що постійно з'являються у процесі здійснення туристичної діяльності, складність і комплексність яких вказують на важливість ролі держави у процесах забезпечення життєдіяльності даного напрямку.

2. Огляд дискурсного поля проблематики формування державного регулювання розвитку туризму

Аналіз низки наукових публікацій та досліджень вказаної проблеми за останнє десятиліття засвідчує актуальність вивчення питань публічного адміністрування сфери туризму у вітчизняних наукових колах. Такі представники української науки, як М. Біль (Біль, 2009), Л. Давиденко (Давиденко, Коніщева, 2007), С. Домбровська (Домбровська, 2016), Є. Козловський (Козловський, 2008), С. Майстро (Майстро, Батир, 2018), О. Мельниченко, В. Шведун (Мельниченко, Шведун, 2017), Е. Щепанський (Щепанський, 2017), присвятили даній проблемі багато уваги. Вказана проблема характеризується широким висвітленням у літературі та великою кількістю наукових праць вітчизняних авторів. Водночас маємо констатувати, що реалізація політики держави у сфері туристичної діяльності вимагає здійснення огляду дискурсного поля проблематики формування державного регулювання розвитку туризму, зокрема, її організаційно-економічних, нормативно-правових, контролюючих, стимулюючих, адміністративних, інформаційно-аналітичних, соціально-психологічних аспектів.

3. Проблематика пошуку дієвих механізмів публічного адміністрування туристичної галузі

Проблема пошуку дієвих механізмів публічного адміністрування туристичної галузі є також досить популярною для дослідження серед вітчизняних вчених. Так, А. Ахмедова здійснила ґрунтовний аналіз успішного світового досвіду публічного адміністрування туристичної галузі. Вона також визначила перспективні напрями застосування такого аналізу в Україні. Науковий доробок В. Федорченка розкриває інноваційну концепцію професійної підготовки фахівців публічного адміністрування туристичної сфери, а також окреслює основні напрями для створення в Україні спеціальних освітніх програм з метою забезпечення високопрофесійними спеціалістами даної сфери. Н. Гостаєва пропонує у своїх наукових працях розглянути основні механізми реалізації політики держави щодо розвитку туризму в Україні. Е. Щепанський запропонував своє бачення проблеми антикризового управління у межах формування дієвої системи публічного адміністрування галузі туризму.

Такі автори, як О. Білотіл, О. Камушков, О. Козловський, здійснили ґрунтовний аналіз та провели низку наукових досліджень функціонування системи управління сферою туризму на державному рівні, а також визначили практичні

рекомендації щодо формування ефективної системи публічного адміністрування даної сфери (Леоненко, 2019).

Пропонуємо розглянути три основних етапи дослідження сфери туризму в ракурсі державно-управлінської теорії розвитку суспільства (див. рис. 1).

Для першого етапу (1970–1980 рр.) характерним було проведення ґрунтовного аналізу та оцінювання загального рівня впливу туризму на економіку. Так, авторами Т. Соколом та В. Федорченком були вивчені соціально-економічні фактори розвитку туристичної сфери, а також економіко-правові механізми її регулювання.

Другий етап дослідження (1980–2000 рр.) ознаменувався процесами розробки основних методологічних, географічних, економічних та валеологічних аспектів розвитку туристичної галузі. Актуалізувалася низка наукових праць у цьому напрямі, зокрема (Тимошенко, 2020):

– Т. Адольфо, Х. Аль-Тахеш, Н. Башкатова, В. Євдокименко досліджували основні особливості регіональної організації туристичної галузі;

– А. Добровольська, В. Кифяк, О. Черніна розробили основні соціально-економічні механізми процесів розвитку національного та міжнародного ринків туризму.

Третій етап дослідження (на межі ХХ–ХХІ століть) характеризувався значним стрибком у розвитку науки та стрімкою розробкою основного категоріально-понятійного апарату науки про туризм. Етапи трансформацій у процесах розвитку сфери туризму та розробка комплексних досліджень з даного питання є у працях таких авторів, як І. Зоріна, В. Квартальнова, В. Козирєва, М. Мальська.

Отже, можна визначити, що саме на вищезазначених етапах було закладено теоретико-методологічні основи для досліджень науки про туризм, сформовано термінологічний апарат, а також визначено основні пріоритети розвитку для вивчення теоретичної бази науки.

Необхідно підкреслити, що для нинішнього етапу досліджень науки про туризм та функціонування туристичної галузі характерним є зосередження на принципах розвитку даної сфери та суміжних галузей у межах застосування інноваційних інструментів кооперації та кластеризації міжнародного ринку туризму й використання механізмів державно-приватного партнерства та модельних бізнес-рішень. Дані дослідження зосереджені у ракурсі здійснення впливу сфери туризму на соціально-економічні показники розвитку країни та окремих її регіонів, сучасного

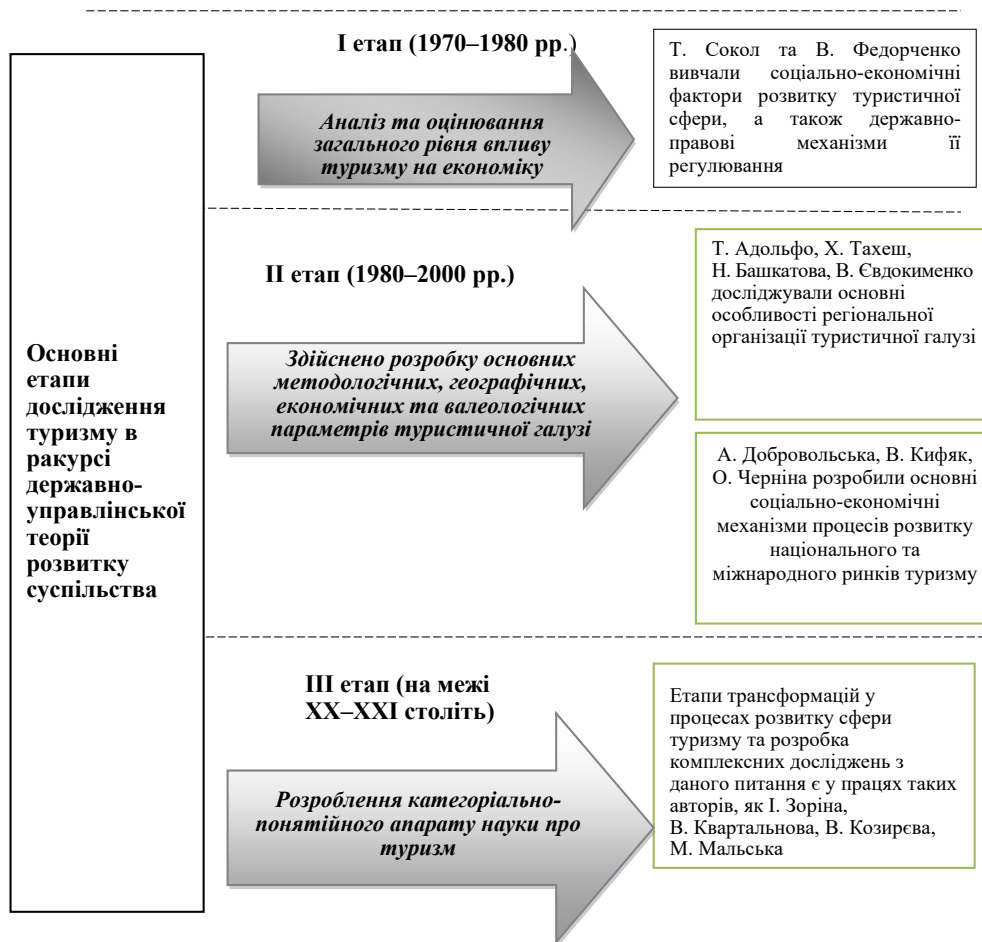


Рис. 1. Основні етапи дослідження сфери туризму в ракурсі державно-управлінської теорії розвитку суспільства

стану навколишнього середовища та підтримки історично-культурної спадщини. У наукових працях Т. Безверхнюка, А. Гаврилюк, С. Захаріної, В. Соболя, Ю. Мельника, Т. Ткаченка, Т. Гринька, О. Крупського, Н. Ведмідя, В. Варнавського та ін. розкриті саме такі аспекти розвитку науки про туризм.

У результаті проведення поглибленого аналізу науково-історичної бази у межах дослідження проблематики публічного адміністрування туристичної сфери можна зробити висновок, що кожен з представлених на рис. 1. етапів розвитку мав свої особливості, а саме:

- перший етап став відправною точкою для здійснення досліджень науки про туризм у ракурсі визначення економічних пріоритетів сфери туризму з позиції прибутковості та отримання позитивного економічного ефекту;

- другий етап характеризувався акцентом на дослідженні безпосереднього взаємозв'язку туризму та інших соціальних наук – історії, географії тощо;

- третій історичний етап розвитку був заснований на дослідженні соціогуманітарних основ науки про туризм у ракурсі інших наук – соціо-

логії, філософії, психології туризму, педагогіки тощо.

Заслужують на особливу увагу дослідження галузі туризму у межах розвитку державно-управлінської науки, більшість з яких була проведена у період з 2004 до 2018 р. Цей період ознаменувався значним науковим сплеском, який відобразився у дисертаційних роботах. Узагальнюючу інформацію про дослідження у даній сфері подали автори Г. Балабанов і В. Сайчук, які розкрили весь спектр наукових робіт щодо проблематики галузі туризму та рекреації на локальному, регіональному та державному рівнях (Гаврилюк, 2019).

На нашу думку, туризм становить доволі складний та багатоаспектний феномен у суспільстві з постійним зростанням свого значення у міжнародному просторі. Звичайна людина, подорожуючи різними країнами, долучається до інших культур, отримує новий досвід, нові знання та навички. Це відіграє важливу роль у особистісному та державному розвитку (Мельниченко, Шведун, 2017).

Особливо актуальним можна вважати дослідження О. Слюсарчука, який розкрив основні

принципи публічного адміністрування у сфері рекреації, які базуються на засадах сталого розвитку. Автором у даному ракурсі був окреслений широкий спектр позитивних результатів економічного, соціального та екологічного напрямів ефективного публічного адміністрування рекреаційно-туристичної сфери у державі. Дослідження О. Давидової розкрило низку моделей публічного адміністрування у туристичній діяльності в провідних країнах світу. Науковий доробок Н. Іванченка був присвячений проблемам розвитку туристичної сфери України, основним тенденціям та перспективним напрямам забезпечення державою підвищення рівня розвитку даної сфери (Волощенко, 2016).

Маємо зазначити, що у 90-х роках ХХ століття була сформована парадигма туристично-рекреаційного напрямку, яка базується на адміністративному, філософському, правовому, соціологічному, економічному, історичному, психологічному, демографічному, географічному та інших наукових поглядах. У межах дослідження науки «державне управління» вищевказані наукові переконання розкривають широкий діапазон теоретико-методологічних підходів до визначення змісту соціогуманітарного феномену туризму.

Можемо додати, що дослідженням теоретичних аспектів соціогуманітарних основ феномену публічного адміністрування у сфері туризму у своїх наукових доробках займалися такі автори, як Ю. Алексєєва, В. Воронкова, В. Трощинський та інші.

Однак, на думку дослідниці у галузі державно-управлінської науки А. Гаврилюк, питання історико-філософського осмислення природи туризму як соціогуманітарного феномену, а також базового інформаційного ресурсу для формування підґрунтя для розширення меж практичного використання основних інструментів та механізмів публічного адміністрування туристично-рекреаційної галузі у процесі реалізації політики держави у цьому напрямі вважаються недостатньо дослідженими.

Ми вважаємо, що саме держава за допомогою непрямого впливу визначає кількість людей, які з конкретним рівнем комфорту та у конкретних місцях зможуть задовольнити власні потреби у туристичній сфері. Отже, від певного рівня державної підтримки туристичної галузі залежатимуть масштаби туристичних потоків людей та їхнє спрямування. Необхідно підкреслити, що важливим завданням держави виступає створення належних та сприятливих умов

для проведення відпочинку високої якості на її території як для іноземців, так і для власних громадян.

На думку О. Поступної, туристична сфера становить специфічний та досить складний об'єкт управління, ефективність функціонування якого базується на чіткому врахуванні особливостей галузевого характеру, актуальних проблем трансформації економіки держави, а також на створенні широкого діапазону конкурентних переваг з метою забезпечення необхідних можливостей для задоволення потреб іноземців та громадян своєї країни і внесення вагомого вкладу у розвиток економіки (Поступна, 2020).

Вважаємо за необхідне акцентувати особливу увагу на питаннях вибору специфічних засобів впливу держави на сферу туризму та визначення ступеня такого впливу. На думку низки авторів, розвиток туристичної сфери зумовлений саме публічним адмініструванням, проте з причини здійснення непрямого впливу з боку держави на суб'єкти туристичної діяльності можна говорити про поняття державного регулювання туристичної галузі.

Досліджуючи науковий доробок А. Чкан у галузі державного регулювання туристичної діяльності в Україні, можна зробити висновок, що авторка розкриває дану сферу у трьох напрямках – законодавчому, економічному та адміністративному, що передбачає реалізацію комплексу конкретних завдань компетентними органами публічної влади у кожному з напрямів.

На думку А. Чкан, законодавчі аспекти державного регулювання сфери туристичної діяльності розкриваються шляхом розроблення та ухвалення ефективної нормативно-правової бази держави із включенням обов'язкових норм та стандартів для діяльності суб'єктів підприємницької діяльності туристичної сфери, налагодження між ними партнерських відносин та реалізації їх активної взаємодії за допомогою застосування спеціальних механізмів їх об'єднання. Заходи адміністративного характеру визначаються, зокрема, створенням дієвого адміністративного апарату, що включає органи публічної влади на різних рівнях управління. При цьому доволі важливим параметром є чіткий розподіл повноважень, обов'язків та відповідальності представників таких органів. До економічних напрямів державного регулювання сфери туристичної діяльності авторка відносить, зокрема, перегляд наявних норм оподаткування суб'єктів підприємницької діяльності у сфері туризму.

Окреслюючи туристичну сферу як комплексний об'єкт державного впливу, В. Чорненький визначає основні функції публічного адміністрування у сфері туристичної діяльності, серед яких (Чорненький, 2019):

- інформаційне забезпечення;
- моделювання та прогнозування;
- бюджетне та інші види планування;
- організація структури публічного адміністрування;
- керівництво;
- розпорядництво;
- координація;
- регулювання;
- контроль і нагляд;
- облік.

На думку А. Левицького, необхідність публічного адміністрування сфери туристичної діяльності обґрунтована саме специфікою даної сфери. Галузь туризму становить низку специфічних об'єктів публічного адміністрування через те, що послуги туристичної сфери мають задовольняти потреби споживача, а також сприяти формуванню позитивного іміджу держави у міжнародному просторі. З іншого боку, управлінська діяльність спрямована на отримання позитивного соціально-економічного ефекту для держави.

Зважаючи на твердження С. Галасюка та В. Герасименка, можна визначити очевидною необхідність підтримки з боку держави та регулювання сфери туризму як штучної та багатофакторної економічної системи, яка має широкоформатний діапазон і мережу різноманітних зв'язків.

На нашу думку, необхідно підкреслити актуальність теоретичних напрацювань у напрямі дослідження концептуальних основ функціонування туристичної сфери, які запропонував Ю. Гуменюк. Автор визначає характерні особливості туристичної сфери, серед яких виділяються такі (Левицький, 2016):

- галузева специфіка напряму (сезонність, залежність розташування об'єктів туристичного комплексу від територіального розміщення рекреаційних ресурсів, відповідність широти асортименту туристичних послуг обсягам рекреаційного попиту);
- технологічні параметри (застосування широкого спектру рекреаційних ресурсів, диференціація тривалості надання конкретних рекреаційних послуг, безперервність рекреаційних процесів, індивідуальний характер надання туристичних послуг, наявність ризику виникнення негативного впливу на навколишнє середовище);

– характерні риси продукту туристичної діяльності (вимоги до високої якості надання туристичних послуг та її залежність від місткості регіону надання таких послуг, нерозривність процесів виробництва послуг та їх споживання);

– наявність характерних властивостей конкретних рекреаційних ресурсів (комплексний характер, широкий діапазон різновидів, довгі терміни використання).

У контексті наукових поглядів В. Герасименка визначено перспективні напрями для підвищення туристичного потенціалу в окремому регіоні. За умови комплексного застосування різноманітних об'єктів природного, культурно-історичного, лікувально-оздоровчого й розважального характеру для організації туристично-рекреаційної діяльності та надання споживачам таких послуг високої якості стане можливою значна активізація інвестиційних потоків, а також збільшення економічного ефекту від діяльності туристичних та оздоровчих суб'єктів підприємництва за рахунок припливу коштів у державний бюджет у вигляді оплати за рекреаційні послуги співвітчизниками та іноземними громадянами. Такі заходи сприятимуть забезпеченню належних умов для результативного функціонування капіталу у державі.

Тобто, на нашу думку, провідною метою публічного адміністрування у галузі туризму є створення сприятливих умов для розвитку туристичної інфраструктури, суміжних з туризмом галузей сфери послуг та матеріального виробництва. Туризм виступає однією із пріоритетних сфер діяльності держави, яка підтримує сталий розвиток економіки та культури, що створює необхідні умови для ефективної реалізації туристичної діяльності.

У контексті наукових поглядів В. Друка в галузі публічного адміністрування у туристичній сфері була визначена потреба у належному правовому регулюванні даної галузі, а також у створенні сучасної законодавчої бази та ефективній реалізації законодавчих норм на практиці. На думку автора, державна політика туристичної сфери повинна характеризуватись динамічним розвитком для врегулювання нових відносин у цій галузі, які постійно виникають.

Низка таких авторів, як С. Белікова, Т. Васильців, Р. Лупак, О. Рудковський, визначає, що публічне адміністрування у сфері туризму спрямоване на створення передумов для дієвого функціонування ринку туристичних послуг, на забезпечення його стабільності та збалансованого розвитку з метою економічного

зростання країни та досягнення високого рівня економічної безпеки (Васильців, Лупак, Рудковський, Белікова, 2019).

На думку О. Роженко та Т. Хайлової, публічне адміністрування у сфері туризму формується на основі таких факторів: специфіки природно-географічних умов держави, соціально-демографічної ситуації, рівня розвитку транспортної інфраструктури, актуальності законодавчої бази туристичної галузі, стану фінансової системи та зовнішньоекономічних відносин тощо (Romanenko, Chaplai, 2017).

4. Висновки

Розгорнутий аналіз наявного дискурсного поля проблематики державного регулювання туристичної індустрії довів необхідність його детальнішого науково-теоретичного обґрунтування у зв'язку зі специфікою даної сфери, а також необхідністю вирішення нагальних проблем цієї сфери у контексті соціально-економічного розвитку країни. Систематизовано три групи факторів, що впливають на розвиток публічного адміністрування у сфері туристичної діяльності у ракурсі застосування інноваційних інструментів кооперації та кластеризації міжнародного ринку туризму, використання механізмів державно-приватного партнерства та модельних бізнес-рішень, та потребують детальнішого наукового пошуку, серед яких:

– актуальний рівень розвитку суміжних сфер послуг, загальний стан кредитно-грошової системи країни, ступінь розвитку валютного та податкового законодавств, адже суб'єкти підприємницької діяльності туристичної сфери становлять невід'ємну складову частину господарської та соціальної систем країни та її регіонів;

– наявність значної концентрації інвестиційних ресурсів у країні та великої кількості суб'єктів фінансового ринку, що впливає на оперативність та ефективність процесів розвитку туристичної сфери на всіх етапах (формування інвестиційного портфеля, реалізація проєктів будівництва об'єктів підприємницької діяльності у галузі туризму, реконструкція та функціонування таких об'єктів);

– наявність сучасної та розвиненої супутньої інфраструктури та можливості спеціалізації туристичних послуг на всіх етапах їх виробництва та споживання з метою забезпечення державою сприятливих умов для створення конкурентоспроможного туристичного продукту, що у перспективі дасть позитивні результати в ракурсі окупності вкладеного капіталу в розвиток сфери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біль М. Механізм державного управління туристичною галуззю (регіональний аспект) : наук. розробка / М. Біль, Г. Третяк, О. Крайник. К. : НАДУ, 2009. 40 с.
2. Давиденко Л.І., Коніщева Н.Й. Шляхи удосконалення механізмів державного регулювання сфери туризму. *Інформаційні технології в управлінні туристичною та курортно-рекреаційною економікою* : матеріали III науково-практичної конференції. Бердянськ : АУІТ «АРІУ», 2007.
3. Домбровська С.Н. Державне регулювання туристичної галузі України : монографія / С.Н. Домбровська, О.М. Білотіл, А.Л. Помаза-Пономаренко. Х. : НУЦЗУ, 2016. 196 с.
4. Козловський Є.В. Державне регулювання в галузі туризму: становлення та розвиток в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2008. 18 с.
5. Майстро С.В., Батир Ю.Г. Державне регулювання та перспективи розвитку туристичної індустрії в Україні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України* : зб. наук. пр. Х. : Вид-во НУЦЗУ, 2018. С. 29–35.
6. Мельниченко О.А., Шведун В.О. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні : монографія. Харків : Вид-во НУЦЗУ, 2017. 153 с.
7. Щепанський Е.В. Програмно-цільовий метод державного регулювання розвитку туристично-рекреаційної сфери. *Університетські наукові записки*. Часопис ХУУП. 2017. № 4. С. 10–22.
8. Леоненко Н.А. Напрями удосконалення механізмів державного регулювання туристичної сфери України. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2019. Вип. 1. С. 134–140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2019_1_24.
9. Тимошенко Т.О. Публічне управління розвитком туризму на засадах державно-приватного партнерства : дис. ... канд. наук з державного управління : 25.00.02 «Механізми державного управління» ; Національна академія державного управління при Президентові України. Київ, 2020. 278 с.
10. Гаврилюк А. Теоретико-методологічні засади історико-філософського осмислення сутності туризму як соціогуманітарного феномену. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2019. Вип. 2. С. 17–25.
11. Мельниченко О.А., Шведун В.О. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні : монографія. Харків : Вид-во НУЦЗУ, 2017. 153 с.
12. В.М. Волошенко. Удосконалення механізмів державного управління розвитком ринку рекреаційних послуг: українські реалії в контексті європейської інтеграції. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2016. № 2. С. 93–99.
13. Менеджмент з туризму: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти, які навчаються за спеціаль-

- ністю 242 «Туризм» за усіма формами навчання / укладач О.В. Поступна. Х. : НУЦЗУ, 2020. 235 с.
14. Чорненький В. Сучасний стан адміністративно-правового регулювання вітчизняної туристичної галузі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Юридичні науки»*. 2019. Вип. 21. С. 176–181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2019_21_27.
 15. Левицький А.О. Механізм публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації : дис. ... канд. наук з державного управління : 25.00.02 «Механізми державного управління» ; Національна академія державного управління при Президентові України. Одеський регіональний інститут державного управління. 2016. 251 с.
 16. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Рудковський О.В., Белікова С.О. Державне регулювання розвитку туристичного комплексу як галузевий елемент системи економічної безпеки держави. *Проблеми економіки*. 2019. № 2 (40). С. 31–38.
 17. Romanenko E. Chaplai I. Public administration by the modern information technologies in construction of Ukraine. *Публічне урядування*. – 2017. № 2 (7). С. 172–180.
 6. Melnychenko, O.A., Shvedun, V.O. (2017). *Osoblyvosti rozvytku industrii turizmu v Ukraini [Features of the tourism industry in Ukraine]*. Kharkiv: Vyd-vo NUTsZU [in Ukrainian].
 7. Shchepanskyi, E.V. (2017). Prohramno-tsilovyi metod derzhavnoho rehuliuвання rozvytkom turystychno-rekreatsiinoi sfery [Program-target method of state regulation of the development of tourist and recreational sphere]. *Universytetski naukovi zapysky. Chasopys KhUUP – University scientific notes. Journal of Khmelnytsky University of Management and Law*, 4, 10-22 [in Ukrainian].
 8. Leonenko, N. A. (2019). Napriamy udoskonalennia mekhanizmiv derzhavnoho Rehuliuвання turystychnoi sfery Ukrainy [Directions for improving the mechanisms of state regulation of the tourism sector of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriya: Derzhavne upravlinnia – Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Series: Public Administration*, 1, 134–140. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2019_1_24 [in Ukrainian].
 9. Tymoshenko, T.O. (2020). Publichne upravlinnia rozvytkom turizmu na zasadakh derzhavno-privatnoho partnerstva [Public management of tourism development on the basis of public-private partnership]. *Candidate's thesis*. Kyiv: Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy [in Ukrainian].
 10. Havryliuk, A. (2019). Teoretyko-metodolohichni zasady istoryko-filosofskoho osmyslennia sutnosti turizmu yak sotsiohumanitarnoho fenomenu [Theoretical and methodological principles of historical and philosophical understanding of the essence of tourism as a socio-humanitarian phenomenon]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy – Collection of scientific works of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, 2, 17-25 [in Ukrainian].
 11. Melnychenko O.A., Shvedun V.O. (2017). *Osoblyvosti rozvytku industrii turizmu v Ukraini [Features of the tourism industry in Ukraine]*. Kharkiv: Vyd-vo NUTsZU [in Ukrainian].
 12. Voloshenko, V. M. (2016). Udoskonalennia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia rozvytkom rynku rekreatsiinykh poslug: ukrainski realii v konteksti yevropeiskoi intehratsii [Improvement of mechanisms of state management of development of the market of recreational services: Ukrainian realities in the context of European integration]. *Visnyk NADU pry Prezydentovi Ukrainy – Bulletin of NAPA under the President of Ukraine*, 2, 93-99 [in Ukrainian].
 13. Postupna, O. V. (2020). *Menedzhment z turizmu [Tourism management]*. Kharkiv: NUTsZU [in Ukrainian].
 14. Chornenkyi, V. (2019). Suchasnyi stan administratyvno-pravovoho rehuliuвання vitchyznianoї turystychnoi haluzi [The current state of administrative and legal regulation of the domestic tourism industry]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu*

REFERENCES

1. Bil, M., Tretiak, H., Krainyk, O. (2009). *Mekhanizm derzhavnoho upravlinnia turystychnoiu haluziu (rehio-nalniyi aspekt) [The mechanism of public administration of the tourism industry (regional aspect)]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
2. Davydenko, L.I., Konishcheva, N.Y. (2007). Shliakhy udoskonalennia mekhanizmiv derzhavnoho rehuliuвання sfery turizmu [Ways to improve the mechanisms of state regulation of tourism]. *Informatsiini tekhnologii v upravlinni turystychnoiu ta kurortno-rekreatsiinoiu ekonomikoiu – Information technology in the management of tourism and resort-recreational economy* : Proceedings of the 3rd scientific-practical conference. Berdiansk: AUIT "ARIU" [in Ukrainian].
3. Dombrovska, S.N., Bilotil, O.M., Pomaza-Ponomarenko, A.L. (2016). *Derzhavne rehuliuвання turystychnoi haluzi Ukrainy [State regulation of the tourist industry of Ukraine]*. Kharkiv: NUTsZU [in Ukrainian].
4. Kozlovskiy, Ye. V. (2008). Derzhavne rehuliuвання v haluzi turizmu: stanovlennia ta rozvytok v Ukraini [State regulation in the field of tourism: formation and development in Ukraine]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv: Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy [in Ukrainian].
5. Maistro, S.V., Batyr, Yu.H. (2017). Derzhavne rehuliuвання ta perspektyvy rozvytku turystychnoi industrii v Ukraini [State regulation and prospects for the development of the tourism industry in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy – Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine*, 2(7), 29-35 [in Ukrainian].

- “Lvivska politehnika”*. *Yurydychni nauky – Bulletin of the National University “Lviv Polytechnic”. Legal sciences*, 21, 176-181. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2019_21_27 [in Ukrainian].
15. Levytskyi, A. O. (2016). Mekhanizm publicnogo upravlinnia rozvytkom rehionalnoi turystychnoi destynatsii [Mechanism of public management of regional tourist destination]. *Candidate's thesis*. Odesa: Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia pry prezidentovi Ukrainy. Odeskyi rehionalnyi instytut derzhavnoho upravlinnia [in Ukrainian].
16. Vasylytsiv, T. H., Lupak, R. L., Rudkovskiy, O. V., Bielikova, S. O. (2019). Derzhavne rehuliuвання rozvytku turystychnoho kompleksu yak haluzevyi element systemy ekonomichnoi bezpeky derzhavy [State regulation of tourist complex development as a branch element of the system of economic security of the state]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, 2(40), 31-38 [in Ukrainian].
17. Romanenko, E. Chaplai, I. (2017). Public administration by the modern information technologies in construction of Ukraine. *Publichne uriaduvannia – Public governance*, 2(7), 172–180. [in English].



УДК 35.078+351(477)

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2\(27\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2(27)-6)

Сидоренко Наталя Олегівна,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту, Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, 03038, м. Київ, вул. Нововокзальна, 17, e-mail: sidnat@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-8734-9704>

Sydorenko Natalya Olehivna,

Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor at the Management Department, Ukrainian State Employment Service Training Institute, 03038, Kyiv, Novovokzalna str., 17, e-mail: sidnat@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-8734-9704>



Шкурят Іван Вікторович,

доктор наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту, Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, 03038, м. Київ, вул. Нововокзальна, 17, e-mail: ishiva@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-8810-2890>

Shkurat Ivan Viktorovych,

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor at the Management Department, Ukrainian State Employment Service Training Institute, 03038, Kyiv, Novovokzalna str., 17, e-mail: ishiva@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-8810-2890>

ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

Анотація. Мета роботи полягає у дослідженні іноземного досвіду надання адміністративних послуг та обґрунтуванні можливості його впровадження у вітчизняних умовах. Встановлено, що надання адміністративних послуг у закордонних країнах і Україні відрізняється за суттю та метою роботи. Система надання адміністративних послуг у розглянутих країнах (Франції, Німеччині,

Нідерландах, Бельгії, Польщі, Великобританії, Естонії, Норвегії, Канаді та Болгарії) спрямована на забезпечення населення усіма видами соціальних гарантій. Враховуючи світовий досвід, можна стверджувати, що надання адміністративних послуг в закордонних країнах є відкритим та прозорим процесом, а в Україні досі немає таких ефективних взаємовідносин між споживачами та надавачами адміністративних послуг. **Методологія.** У процесі написання даної статті були використані такі методи: групування, систематизація та узагальнення, системний та комплексний підходи. **Наукова новизна** дослідження полягає в удосконаленні наявних та розробленні нових заходів покращення надання адміністративних послуг населенню в Україні. **Висновки.** Зважаючи на світовий досвід, на нашу думку, щоб покращити сферу надання адміністративних послуг в Україні, варто вжити таких заходів: розширити перелік адміністративних послуг у сфері соціального забезпечення та ЖКГ; розширити реєстр інституцій, які надають адміністративні послуги, включаючи не лише окремі органи державної влади та місцевого самоврядування, а й приватні заклади (шляхом надання дозволу на таку діяльність); зменшити розбіжності між адміністративними послугами та послугами, які надаються приватними суб'єктами; поглибити децентралізаційні процеси та делегувати права для прийняття рішень місцевим органам влади; ввести використання електронної форми надання адміністративних послуг; забезпечити довіру та безпеку споживачів адміністративних послуг, які отримують дану послугу в онлайн-режимі; покращити сервіси контролю за якістю надання адміністративних послуг, зважаючи на думку громадськості та безперервний контроль з боку публічних адміністрацій.

Ключові слова: адміністративні послуги, державні та місцеві органи влади, органи публічної влади, е-урядування, офіс для громадян, універсам послуг.

FOREIGN EXPERIENCE IN THE FIELD OF PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES

Abstract. *The purpose of the research* is to study the foreign experience in providing administrative services and justify the possibility of its implementation in the domestic environment. It is established that the provision of administrative services in foreign countries and Ukraine differs in the nature and purpose of their work. Typically, the system of administrative services in the above countries (France, Germany, the Netherlands, Belgium, Poland, Great Britain, Estonia, Norway, Canada and Bulgaria) is aimed at providing the population with all kinds of social guarantees. Given the world experience, it can be argued that the provision of administrative services in foreign countries is an open and transparent process, and in Ukraine there is still no such effective relationship between consumers and providers of administrative services. **Methodology.** In the process of writing this article, the following methods were used: grouping, systematization and generalization, system and integrated approaches. **Scientific novelty** of the research results is the improvement of existing and development of new measures to improve the provision of administrative services to the population in Ukraine. **Conclusions.** Given the world experience, in our opinion, Ukraine should: expand the list of administrative services in the field of social security and housing; to expand the register of institutions that provide administrative services, including not only individual bodies of state power and local self-government, but also private institutions by granting permission for such activities; reduce discrepancies between administrative services and services provided by private entities; deepen decentralization processes and delegate decision-making rights to local authorities; introduce the use of electronic forms of administrative services; to ensure the trust and security of consumers of administrative services who receive this service online; improve quality control services for the provision of administrative services, taking into account public opinion and continuous monitoring by public administrations.

Key words: administrative services, state and local authorities, public authorities, e-government, office for citizens, service universities.

1. Вступ

Для ефективного розвитку публічного управління в Україні доволі важливо віднайти нові й сучасні механізми. Нині існує чимало проблемних питань, пов'язаних із величезними

чергами у ЦНАПах, великим різноманіттям платежів та безмежними візитами до урядових кабінетів. З огляду на це сьогодні в нашій державі реалізується чимало реформ, зокрема і у сфері надання адміністративних послуг насе-

ленню. Крім цього, докладається чимало зусиль для покращення комунікаційних зв'язків громадян з державою, які своєю чергою виступають споживачем та надавачем адміністративних послуг. Беручи до уваги все зазначене, можна стверджувати, що дослідження кращої іноземної практики надання адміністративних послуг населенню є доволі актуальним.

Сфера надання адміністративних послуг населенню в зарубіжних країнах формувалася протягом досить тривалого часу. Найважливішим індикатором, що дозволяє визначати ефективність надання таких послуг, вважається рівень їх якості, який оцінюють безпосередньо їх споживачі.

З огляду на це сьогодні доволі актуальним є вивчення найкращого світового досвіду надання адміністративних послуг населенню (зокрема, Франції, Німеччини, Нідерландів, Бельгії, Польщі, Великобританії, Естонії, Норвегії, Канади та Болгарії). Нині неоднозначно розцінюється необхідність впровадження світового досвіду у сферу надання адміністративних послуг в Україні. Цю сферу в нашій державі можна удосконалити та наблизити до стандартів ЄС, а не ігнорувати як архаїчну. Так, доволі багато науковців-спеціалістів, які тривалий час досліджують сферу надання адміністративних послуг, стверджують, що Україні вкрай необхідно покращити комунікаційні зв'язки з європейськими державами стосовно дослідження та впровадження в практичну роботу кращого іноземного досвіду надання адміністративних послуг.

Дослідженням світового досвіду адміністративних послуг займалися такі науковці, як О.М. Андреева, Н.В. Васильєва, М.І. Лахижа, Р.А. Омелянович, Д.В. Спасібов, В. Тимошук, О.К. Туркова, Д.С. Тихонова, О.Г. Циганов, А.О. Чечель, М. Шкільняк та інші.

Мета статті полягає у дослідженні іноземного досвіду надання адміністративних послуг з переважним використанням компаративного методу та обґрунтуванні можливості його впровадження у вітчизняних умовах.

2. Франція

У Франції були створені інноваційні Центри публічних служб, у яких зосереджені послуги, що належать до компетенції різних установ, зокрема, органів місцевого самоврядування та приватних організацій, що працюють за державним замовленням, державних агентств, соціальних органів (Циганов, 2017). Їх спільні риси такі: постійне підвищення якості послуг, що надаються; концентрація більшості затребуваних послуг в одному місці; вибір місця розташу-

вання центрів послуг на основі доступності та зручності для відвідувачів; формування графіка роботи центрів, який був би зручним для відвідувачів; створення зручних умов для громадян, які перебувають в універсамі послуг; забезпечення спеціальних умов для осіб із обмеженими фізичними можливостями; формування систем е-урядування для отримання великої кількості послуг у онлайн-режимі. Загальнодержавний портал надання послуг протягом місяця відвідує понад чотири мільйони користувачів (Спасібов, 2018).

3. Німеччина

Найважливіша ознака сфери адміністративних послуг Німеччини полягає в існуванні кодифікованого акта, який регулює роботу публічних органів, зокрема й тих, які надають дані послуги. Перед створенням офісів для громадян (універсамів послуг) у Німеччині доволі активно і ґрунтовно досліджувався досвід Нідерландів.

Структура та організація універсамів послуг у Німеччині передбачає:

- організацію великого офісного приміщення з місцями обслуговування замовників (зокрема, для конфіденційних розмов);

- створення фронт-офісу (зони обслуговування замовників) та бек-офісу (зони для роботи співробітників УП), де опрацьовуються документи, розподіляється пошта, працює телефонна служба;

- широку компетенцію працівників, яка полягає у тому, що усі послуги повинні опрацьовуватися в УП всіма співробітниками (принцип загальних повноважень або універсалізму);

- УП у порівняно великих містах (понад 30 000 жителів) мають біля входу інфотеки, де замовники отримують інформацію та вирішують дрібні питання (отримують бланки заяв, забирають готові посвідчення особи). Така організаційна форма сприяє скороченню часу прийому та регулює потоки відвідувачів);

- якщо деякі місця обслуговування відвідуються споживачами частіше, то рекомендується періодично (щотижня) практикувати зміну робочих місць між співробітниками (принцип ротації), що сприяє збалансованому розподілу навантаження та урізноманітненню сфер діяльності працівників;

- починаючи з певного розміру міста (понад 40 000 жителів), черга регулюється різними системами організації прийому (системою талонів з номерами). Необхідність впорядкування черги, крім іншого, зумовлюється відсутністю у споживачів можливості бачити усі місця обслуговування;

– організацію позмінної роботи через подовжені години прийому з тією метою, щоб у години-пік була забезпечена достатня чисельність персоналу. Отже, працівники бюро для громадян працюють не відповідно до загального режиму роботи в органах місцевого самоврядування, адже їм надається можливість колективно вирішувати питання режиму роботи (складати робочий графік) (Тимошук, 2012).

Сьогодні таких офісів лише у Берліні є 46. Вони вважаються своєрідною візитівкою адміністрації (віддзеркалюють її репутацію серед населення) та передбачають трансформацію владних органів на установи з надання послуг на базі єдиного офісу для населення, де люди мають змогу отримати послуги швидко після першого ж візиту. Варто зазначити, що сьогодні громадяни Німеччини можуть отримати понад 170 видів онлайн-послуг.

Проте, незважаючи на доволі тривалий період, потягом якого було прийнято чимало ініціатив, стратегій та законів, що сприяють електронному уряду та цифровізації, прогрес електронного уряду є помірним, адже Німеччина явно відстає від багатьох інших країн ЄС. У більшості порівнянь Німеччина має середній рейтинг. Відсутність прогресу щодо цифровізації електронного урядування також широко розглядається політиками та державним управлінням. Навіть Національна рада регуляторів дійшла висновку, що в Німеччині електронне урядування у сфері надання адміністративних послуг де-факто не існує (Nationaler Normenkontrollrat, 2016). Ключовими причинами повільного прогресу є відсутність ефективного управління та фінансування федерального устрою. На даний момент більшість штатів та органів місцевого самоврядування мають власні IT-структури з обмеженою координацією та співпрацею між ними.

4. Нідерланди

На думку чималої кількості як іноземних, так і вітчизняних науковців, нідерландська система офісів для громадян (універсамів послуг) є найкращою серед інших європейських країн. До її складу входить модель, яка складається з двох рівнів. Так, до першого рівня входить центральний офіс для громадян міста. До другого рівня входять універсами послуг у районах міста. Певні види адміністративних послуг громадяни Нідерландів можуть отримати тільки в центральному офісі, а деякі – у районах міста. Це залежить від їх складності та частоти їх затребуваності. Подібна модель дає можливість забезпечити високий рівень ефективності

роботи системи надання адміністративних послуг шляхом розподілу виробничих засобів та їх наближеності до споживачів залежно від необхідності. На нашу думку, саме нідерландська система офісів для громадян (універсамів послуг) є доволі актуальною в умовах сьогодення в Україні та практично набуває впровадження у вигляді розбудови ЦНАПів у містах на регіональному та районному рівнях.

5. Бельгія

У Бельгії усю потрібну документацію громадяни мають можливість подати дистанційно через комп'ютер. Для цього вони повинні мати персональну карту, за допомогою якої можна певні персональні дані не заносити до визначених форм, а завантажити із загальної бази. Так, громадяни Бельгії мають можливість дистанційно отримати довідку про місце проживання, довідку про склад сім'ї, карту місцевого жителя, поліцейські витяги, паркувальні талони, свідоцтво про народження, шлюб, розлучення тощо (Спасібов, 2018).

6. Польща

У Польщі створення єдиних офісів, які надають адміністративні послуги, розпочалося у кінці 90-х років разом із адміністративно-територіальним реформуванням, яке було спрямоване на перерозподіл функцій, пов'язаних із наданням адміністративних послуг, між територіальними громадами. Воно призвело до передачі близько 63% підрозділів державного сектору муніципальному сектору, підпорядкованому новоствореним підрозділам місцевого самоврядування. Функція державного управління була змінена. У своїй новій формі вона повинна була зосередити увагу на пріоритеті таких дій, як формулювання політики і створення розробки стратегії. Муніципальний сектор повинен був надавати державні послуги відповідно до узгодженого стандарту. Після адміністративної реформи 1998 р. розпочався процес адаптації сучасних методів управління.

Механізм надання публічних послуг у Польщі характеризується тим, що кожна послуга, яку надає воєводська адміністрація, відповідно задокументована. Наприклад, карта послуги «видання паспортів» містить такі основні дані: документи, які повинна подати особа з метою оформлення паспорта, плата, адреса та дані відповідальної особи, місце оформлення та отримання, телефон, можливість подання скарг і пропозицій, правові підстави та рекомендації клієнту. У Польщі саме субсидіарність (наділення максимальною компетенцією органу,

який є ближчим до громадян) вважають основним принципом надання публічних послуг громадянам. Також важливими принципами є дотримання унітарного характеру держави та компліментарність (взаємозв'язок і взаємодоповнення органів влади) (Чечель, 2021).

Отже, найважливіше завдання територіальних органів влади в Польщі полягає в організації надання адміністративних послуг населенню. Владні органи зобов'язані організувати надання різних видів публічних послуг, проте не зобов'язані безпосередньо їх надавати. Переважно з цією метою укладають договори із підприємствами або неурядовими установами.

7. Великобританія

У Великій Британії діє об'єднаний ресурс адміністративних органів, за допомогою якого можна отримати онлайн-послуги, згруповані для зручності користування у такі групи: отримання пільг; реєстрація народжень, смертей, шлюбів; послуги у сфері бізнесу та підприємців; послуги щодо отримання громадянства або права на постійне проживання у Великій Британії; послуги у сфері політичних прав; послуги у сфері судів та поліції; окрема група послуг для людей із обмеженими фізичними можливостями; послуги у сфері права власності; послуги у сфері імміграції; окрема група послуг, які стосуються трудових прав громадян (Тихонова, 2014).

Одним із елементів організації публічних послуг, що належать до місцевого самоврядування, є система "Best Value" («Найкраща якість»), яка втілюється у життя з 2000 р. і передбачає обов'язок надання послуг згідно з ясними стандартами, які включають як вартість, так і якість, за допомогою найбільш ефективних, економічних та продуктивних засобів. Ключовою частиною цієї системи є визначення точних показників ефективності використання та цілей конкретних місцевих послуг (Шкільняк, 2003).

На нашу думку, практика Великої Британії у сфері покращення якості надання адміністративних послуг на сьогоднішній день відіграє доволі важливу роль, оскільки значення рад є фундаментальним в процесі забезпечення достатньої якості надання послуг населенню. Основоположними у Великобританії виступають місцеві угоди адміністративних послуг, головна мета яких полягає не лише у посиленні рад із надання адміністративних послуг територіальним громадам, але й у покращенні індикаторів, які використовуються для оцінювання діяльності таких рад.

8. Естонія

Після одержання незалежності перед Естонією постало одне з найголовніших завдань, яке полягало у подоланні спадку минулого, знищенні бюрократизму та надмірної документації. Розв'язання даного завдання передбачало тісну комунікацію між споживачами адміністративних послуг та органами публічного управління. Наслідком цього стало запровадження в країні проекту «Електронна Естонія». Це вимагало перегляду та оптимізації чисельності послуг та формування централізованої бази таких послуг. Водночас відбулося створення ЦНАП на основі принципу єдиного вікна, що сприяло автоматизації процесу обслуговування населення. У результаті цього публічні органи влади одержали ефективний інструментарій обслуговування населення в електронному вигляді, а процедури стали потребувати суттєво менших часових затрат. Отже, громадяни Естонії сьогодні отримують адміністративні послуги в електронному вигляді, що регулюється належним нормативно-правовим забезпеченням. Варто зазначити, що електронні процедури ототожнюються зі стандартними процедурами з особистими контактами та бюрократичним документообігом.

У створенні сучасної електронної системи в Естонії фундаментальним елементом новацій була електронна ID-карта. Ця карта стала обов'язковим документом для ідентифікації особистості громадянина. У цьому виді документу знаходиться спеціальна мікросхема, на якій розміщено інформацію стосовно його власника, ідентифікатор особистості та власний електронний підпис. Така ID-карта забезпечена високим рівнем захисту, до того ж вона дає можливість громадянину скористатися різноманітними інтернет-сервісами, котрі значно спрощують сервісне забезпечення. Фактично це заміна звичного для українців паспорта, що забезпечує налагодження взаємин громадянина із органами влади та дозволяє отримати доступ до органів публічного управління та різноманітних публічних послуг. Слід відзначити й залучення до процесу надання адміністративних послуг електронних гаджетів, зокрема мобільних телефонів, через які дається доступ до послуг за умови підтвердження особистості шляхом введення власного пін-коду (Васильєва, 2013).

Водночас із використанням новацій для бізнесу в Естонії приділяється значна увага послугам для пересічних громадян. Серед них дослідниками виділяються такі:

1) Е-поліція (отримання через електронну пошту квитанцій на оплату штрафів за порушення правил дорожнього руху);

2) Е-школа (електронний щоденник, який дозволяє налагодити зв'язок шкільної адміністрації з батьками учнів, включає розклад занять, отримані учнями оцінки, а також домашні завдання);

3) Е-депозитарій (централізований реєстр усіх акціонерних товариств у країні та цінних паперів);

4) Е-пенсія (електронна система обслуговування фізичних осіб з питань отримання пенсій, вибору пенсійних фондів, обміну звітністю тощо);

5) ID-білет (сервіс продажу квитків на муніципальний транспорт, відвідування закладів культури тощо) (Туркова, 2016).

Отже, найголовніший успіх сучасної системи публічного управління в Естонії полягає в тому, що в країні докладається чимало зусиль для забезпечення максимального сприяння бізнес-ініціативам активних громадян. За рахунок цього в Естонії стало можливо забезпечити суспільні потреби, а також досить високий економічний розвиток економіки країни в цілому. Кожна людина, яка прагне розпочати власну підприємницьку діяльність, має можливість зареєструвати свій бізнес віддалено через комп'ютер, а не вистояти величезні черги до чиновницьких кабінетів.

9. Норвегія

У Норвегії функціонує загальнодержавний сервіс надання е-послуг населенню, за допомогою якого можна отримати велику кількість послуг, згрупованих відповідно до життєвих ситуацій. Це такі ситуації, як народження дитини й оформлення батьківства, смерть і успадкування, одруження, оформлення розлучення, зміна місця проживання тощо. Відповідні е-сервіси надання послуг має кожен муніципалітет Норвегії, який можна знайти за допомогою спеціального ресурсу. Згідно з програмою розвитку е-урядування «Цифрові послуги в публічному секторі» головними цілями уряду Норвегії нині є такі: сфера публічного управління повинна бути доступною онлайн настільки, наскільки це можливо; вебсервіси повинні стати загальним правилом і засобом комунікації держави, громадян і бізнесу; максимальне вдосконалення сервісів; оцифрування сфери публічного управління повинно сприяти вивільненню ресурсів, необхідних для інших сфер (Андреєва, 2014).

10. Канада

Протягом останніх тридцяти років у Канаді різні публічні органи на всіх рівнях влади –

федеральному, провінційному та муніципальному – приділяють чимало уваги розв'язанню проблем, пов'язаних із наданням адміністративних послуг.

Нині загальними напрямами політики Канади у сфері послуг є такі: інтеграція баз даних (при цьому доступ до персональних даних клієнтів є захищеним законом і детально регламентується); інтеграція каналів доступу за послугами (один вебсайт, один довідковий/контактний номер телефону, спільний офіс із надання послуг); спрощення процедур (зменшення розмаїття у формах заяв тощо); проактивна роль адміністрації (якщо особа, отримуючи одну послугу, має право на інші послуги, то орган влади інформує її про ці права або ж сам виконує активні дії для надання послуг. Наприклад, під час реєстрації народження особи батькам запропонують також зареєструвати дитину і в системі медичного страхування, проінформують про програми з виплати певних коштів на дитину тощо). Також вважається, що потрібно завчасно інформувати клієнтів про очікувані ситуації / послуги (наприклад, про наближення права на пенсію, про потребу продовжити якийсь дозвіл тощо) (Жук, 2016).

Сьогодні Канада здійснює доволі ефективну державну політику, яка відводить важливу роль створенню інтегрованих (єдиних) офісів, у яких громадяни будуть мати можливість одержати чималу кількість адміністративних послуг. Іншими словами, публічні органи різних рівнів влади намагаються об'єднатися в процесі надання публічних послуг, наприклад, створюючи колективні офіси. Такі інтегровані офіси є аналогом вітчизняного ЦНАПу. Створення подібних офісів у Канаді було спочатку так званним пілотним проектом, проте, на думку місцевих мешканців, даний проект є доволі вдалим. Формування списку надаваних адміністративних послуг в такому інтегрованому офісі відбувалося за результатами угоди між трьома рівнями влади.

11. Болгарія

Розбудову сучасного механізму надання адміністративних послуг у Болгарії було розпочато наприкінці 1990-х років після прийняття Стратегії створення сучасної адміністративної системи Республіки Болгарія. Цим нормативно-правовим актом було зазначено таке: необхідність підвищення якості надання адміністративних послуг населенню через впровадження механізмів ринкової економіки; делегування приватним структурам повноважень з обслуговування споживачів за умов збереження контр-

ольних функцій органів публічної влади; введення в дію новітніх технологій та забезпечення якості обслуговування. Водночас почалося впровадження системи надання послуг за принципом єдиного вікна з метою створення сприятливих умов для задоволення потреб споживачів адміністративних послуг. Вже у 2002 році урядом Болгарії затверджено Концепцію покращення адміністративного обслуговування в контексті принципу «єдине вікно». Даним документом регламентувалися такі напрями діяльності: створення загальної стратегії розвитку системи надання адміністративних послуг; вироблення загальних принципів функціонування універсалу послуг; забезпечення сприятливих умов для розбудови ефективної міжвідомчої комунікації; полегшення умов для ведення бізнесу; введення в повсякденну практику органів влади електронного урядування (Лахижа, 2013).

12. Висновки

Отже, беручи до уваги все зазначене, можна дійти висновку, що надання адміністративних послуг в закордонних країнах і в Україні відрізняється за суттю та метою роботи. Система надання адміністративних послуг у розглянутих вище країнах (Франції, Німеччині, Нідерландах, Бельгії, Польщі, Великобританії, Естонії, Норвегії, Канаді та Болгарії) спрямована на забезпечення населення усіма видами соціальних гарантій.

Нині в Україні діяльність подібної системи базується переважно на забезпеченні державного контролю над населенням, а вже після цього й на забезпеченні населення усіма видами соціальних гарантій. Враховуючи світовий досвід, можна стверджувати, що надання адміністративних послуг в закордонних країнах є відкритим та прозорим процесом, а в Україні досі немає таких ефективних взаємовідносин між споживачами та надавачами адміністративних послуг. Водночас варто зазначити, що практика закордонних країн спрямована на надання якісних адміністративних послуг протягом якомога коротшого часу при найменших затратах. А в Україні сьогодні найважливіше значення має дохідна частина держбюджету та джерела його наповнення.

Таким чином, зважаючи на світовий досвід, можна запропонувати певні шляхи покращення системи надання адміністративних послуг в Україні та пристосувати її до стандартів європейських країн. Так, на нашу думку, для цього Україні варто: розширити перелік адміністративних послуг у сфері соціального забезпечення та ЖКГ; розширити реєстр інституцій, які надають адміністративні послуги, включаючи не лише

поодинокі органи державної влади та місцевого самоврядування, а й приватні заклади, шляхом надання дозволу на таку діяльність; зменшити розбіжності між адміністративними послугами та послугами, які надаються приватними суб'єктами; поглибити децентралізаційні процеси та делегувати права для прийняття рішень місцевим органам влади; ввести використання електронної форми надання адміністративних послуг; забезпечити довіру та безпеку споживачів адміністративних послуг, які отримують дану послугу в онлайн-режимі; покращити сервіси контролю за якістю надання адміністративних послуг, зважаючи на думку громадськості та безперервний контроль з боку публічних адміністрацій. На нашу думку, перспективою подальших досліджень є розкриття можливості введення у вітчизняну практику євростандартів е-врядування стосовно оцінки рівня якості надання адміністративних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва О.М. Електронне урядування країн Скандинавії: становлення та розвиток. *Проблеми міжнародних відносин*. 2014. Вип. 9. С. 154–168.
2. Васильєва Н.В. Досвід Естонії у наданні електронних послуг населенню. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_11_5.
3. Жук Ю. Надання адміністративних послуг населенню: зарубіжний досвід. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 1/2. С. 59–68.
4. Лахижа М.І. Удосконалення надання адміністративних послуг в Республіці Болгарія: ретроспективний аналіз. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 4. С. 58–63.
5. Спасібов Д.В. Зарубіжний досвід інноваційних технологій надання публічних послуг. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2018. № 1. С. 161–166.
6. Тимошук В. Адміністративні послуги : посібник. К. : ТОВ «Софія-А», 2012. 104 с.
7. Тихонова Д.С. Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг органами публічної влади та можливості його використання в Україні. *Право і безпека*. 2014. № 4. С. 70-75.
8. Туркова О.К. Надання електронних послуг в Естонії: адміністративно-правовий аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. Вип. 20. С. 60–62.
9. Циганов О.Г. Теорія адміністративних послуг та її реалізація в країнах європейського союзу та в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2017. № 5. С. 111–114.
10. Чечель А.О., Омелянович Р.А. Державне управління у сфері надання адміністративних послуг: європейський досвід. *Право та державне управління*. 2021. № 1. С. 279–284.

11. Шкільняк М. Зарубіжний досвід управління муніципальною (комунальною) власністю. Рада: *Інформаційно-методичний вісник Тернопільської обласної ради*. 2003. № 7 (12). С. 87–88.
12. Nationaler Normenkontrollrat, E-Government in Deutschland: Wie der Aufstieg gelingen kann – ein Arbeitsprogramm (Kurzfassung), 2016, S. 5.

REFERENCES

1. Andrieieva, O.M. (2014). Elektronne uriaduvannia krain Skandinavii: stanovlennia ta rozvytok [E-government in Scandinavia: formation and development]. *Problemy mizhnarodnykh vidnosyn – Problems of international relations*, 9, 154–168 [in Ukrainian].
2. Vasyliieva, N.V. (2013). Dosvid Estonii u nadanni elektronnykh posluh naselenniu [Estonia's experience in providing electronic services to the population]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 11. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_11_5 [in Ukrainian].
3. Zhuk, Yu. (2016). Nadannia administratyvnykh posluh naselenniu: zarubizhnyi dosvid [Provision of administrative services to the population: foreign experience]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of public administration*, 1/2, 59–68 [in Ukrainian].
4. Lakhyzha, M.I. (2013). Udoskonalennia nadannia administratyvnykh posluh v Respublitsi Bolhariia: retrospektyvnyi analiz [Improving the provision of administrative services in the Republic of Bulgaria: a retrospective analysis]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka – Public administration: theory and practice*, 4, 59–68 [in Ukrainian].
5. Spasibov, D.V. (2018). Zarubizhnyi dosvid innovatsiinykh tekhnolohii nadannia publichnykh posluh [Foreign experience of innovative technologies of public services]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho – Scientific notes of Tavriya National University named after V.I. Vernadsky*, 1, 161–166 [in Ukrainian].
6. Tymoshchuk, V. (2012). *Administratyvni posluhy [Administrative services]*. Kyiv: TOV “Sofia-A” [in Ukrainian].
7. Tykhonova, D.S. (2014). Zarubizhnyi dosvid nadannia administratyvnykh posluh orhanamy publichnoi vlady ta mozhlyvosti yoho vykorystannia v Ukraini [Foreign experience in providing administrative services by public authorities and the possibility of its use in Ukraine]. *Pravo i bezpeka – Law and security*, 4, 70–75 [in Ukrainian].
8. Turkova, O.K. (2016). Nadannia elektronnykh posluh v Estonii: administratyvno-pravovyi aspekt [Provision of electronic services in Estonia: administrative and legal aspect]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanities University*, 20, 60–62 [in Ukrainian].
9. Tsyhanov, O.H. (2017). Teoriia administratyvnykh posluh ta yii realizatsiia v krainakh yevropeiskoho soiuzu ta v Ukraini [The theory of administrative services and its implementation in the countries of the European Union and in Ukraine]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal*, 5, 111–114 [in Ukrainian].
10. Chechel, A.O., & Omelianovych, R.A. (2021). Derzhavne upravlinnia u sferi nadannia administratyvnykh posluh: yevropeyskyi dosvid [Public administration in the field of administrative services: European experience]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and public administration*, 1, 279–284 [in Ukrainian].
11. Shkilniak, M. (2003). Zarubizhnyi dosvid upravlinnia munitsypalnoiu (komunalnoiu) vlasnistiu [Foreign experience in managing municipal (communal) property]. *Rada: Informatsiino-metodychnyi visnyk Ternopilskoi oblasnoi rady – Council: Information and methodical bulletin of the Ternopil regional council*, 7 (12), 87–88 [in Ukrainian].
12. Nationaler Normenkontrollrat (2016). E-Government in Deutschland: Wie der Aufstieg gelingen kann – ein Arbeitsprogramm (Kurzfassung) [in Deutschland].

Наукове видання

ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ

№ 2 (27) – червень 2021

В авторській редакції

Формат 60x84/8. Папір офсет. Цифровий друк.
Ум. друк. арк. 6,51. Замов. № 0921/350. Наклад 300 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефон +38 (048) 709 38 69,
+38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.