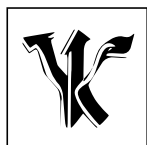


ISSN 2414-0562 (Print)  
ISSN 2617-2224 (Online)  
[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-2\(39\)](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-2(39))

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

# ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ PUBLIC MANAGEMENT

*№ 2 (39) – вересень 2024*



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2024

Публічне урядування  
Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:  
Рішення Національної ради України з питань телебачення  
і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року.  
Мови розповсюдження: українська, англійська,  
польська, німецька, французька.  
Видається з листопада 2015 року  
Періодичність: 1 раз на квартал + 1 на рік  
Друкується за рішенням Вченої ради  
Міжрегіональної Академії управління персоналом  
(протокол № 9 від 16.09.2024)  
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".  
Статті у виданні перевірені на наявність плагіату  
за допомогою програмного забезпечення  
StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.  
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  
Офіційний сайт видання:  
[www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management](http://www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management)

Public management  
Registration of Print media entity:  
Decision of the National Council of Television and Radio  
Broadcasting of Ukraine: Decision No. 1173 as of 11.04.2024.  
Languages: Ukrainian, English, Polish, German, French.  
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 № 9 from September 16, 2024)  
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 articles were checked for plagiarism  
using the software StrikePlagiarism.com developed  
by the Polish company Plagiat.pl.  
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  
Official site:  
[www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management](http://www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management)

**Публічне урядування** : збірник. № 2 (39) — вересень 2024. Київ : ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", 2024. 92 с.

**Головний редактор – Семенець-Орлова Інна Андріївна** – кандидат політичних наук, доктор наук з державного управління, професор, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу, Міжрегіональна Академія управління персоналом.

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

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

**4. Драган Іван Олександрович** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри права та правоохоронної діяльності Державного університету «Житомирська політехніка».

**5. Карташов Євген Григорович** – доктор наук з державного управління, завідувач кафедри управління проектами та загальнофахових дисциплін, Інститут менеджменту та психології Національної академії педагогічних наук України.

**6. Крюков Олексій Ігорович** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління у сфері цивільного захисту, Національного університету цивільного захисту України.

**7. Лопушинський Іван Петрович** – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу Університету «Україна».

**8. Мішель Маффесолі** – професор університету ім. Рене Декарта/Сорбонна – Париж V (Париж, Французька республіка).

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

**10. Пархоменко-Кутцевіл Оксана Ігорівна** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

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

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

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

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

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

**16. Адам Адріан Останек** – доктор наук, доктор габлітований, професор Військового технологічного університету (Республіка Польща).

**17. Агнешка Шпак** – доктор габлітований, професор кафедри міжнародної безпеки Інституту досліджень безпеки, Торунь (Республіка Польща).

**18. Мартін Бельгран Соседо** – доцент юридичного факультету Автономного Університету Сан-Луїс-Потосі (Мексика).

**19. Антоніна Козирська** – доктор політичних наук, професор, керівник кафедри соціальної і культурної безпеки, факультет наук про політику і безпеку, Університет Миколая Коперника у Торуні (Республіка Польща).

**Editor in Chief – Semenets-Orlova Inna Andriivna** – PhD in Political Science, Doctor of Public Administration, Professor, Director of the Educational and Scientific Institute of Management, Economy and Business, Interregional Academy of Personnel Management.

#### Editorial board

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

**2. Andrzej Jan Wendt** – Dr. habil. (Earth Sciences in the Field of Geography), Professor, Deputy Director for Science and Development of the Institute of Oceanography and Geography, University of Gdańsk (Poland).

**3. Datsii Nadiia Vasylivna** – DSc (Public Administration), Professor, Head of the Department of Management and Marketing, Kyiv National Linguistic University.

**4. Dragan Ivan Oleksandrovych** – DSc (Public Administration), Professor, Head of the Department of Law and Law Enforcement, Zhytomyr Polytechnic State University.

**5. Kartashov Evgen Grygorovych** – Doctor of Public Administration, Head of the Department of Project Management and General Professional Disciplines, Institute of Management and Psychology of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine.

**6. Kriukov Oleksii Ihorovych** – DSc (Public Administration), Professor, Professor at the Department of Public Management in Civil Defense, National University of Civil Protection of Ukraine.

**7. Lopushynskiy Ivan Petrovych** – DSc (Public Administration), Professor, Honored Education Worker of Ukraine, Head of the Department of Public Management and Administration, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas.

**8. Michel Maffesoli** – Professor at Paris Descartes University/Paris V (Paris, the French Republic).

**9. Novachenko Tetiana Vasylivna** – DSc (Public Administration), Associate Professor, Professor at the Department of International Relations and Political Consulting, Open International University of Human Development “Ukraine”.

**10. Parkhomenko-Kutsevil Oksana Ihorivna** – DSc (Public Administration), Professor, Head of the Department of Public Management and Administration, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav.

**11. Polovtsev Oleh Valentynovych** – Doctor of Public Administration, Professor at the Dept. of Public Administration and Local Self-government, Kherson National Technical University.

**12. Radchenko Oleksandr Vitaliiiovych** – Doctor of Public Administration, Professor at the University of Jan Dluosha in Częstochowa (Republic of Poland).

**13. Sitsinska Maya Volodymyrivna** – Doctor of Public Administration, Professor at the Dept. of Philosophy and Political Science of the National University of the State Tax Service of Ukraine.

**14. Rodchenko Larysa Mykhailivna** – Doctor of Public Administration, Professor at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine.

**15. Yakymchuk Alina Yuriivna** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor at the Dept. of Public Administration, Documentation and Information Activities, National University of Water and Environmental Engineering.

**16. Adam Adrian Ostanek** – DSc, Dr. habil, Professor at the Military University of Technology (Republic of Poland).

**17. Agnieszka Shpak** – Dr. Hab., Professor at the Department of International Security, Institute of Security Studies, Torun (Republic of Poland).

**18. Martin Beltran Sosedo** – Associate Professor at the Faculty of Law, Autonomous University of San Luis Potosí (Mexico).

**19. Antonina Kozyrska** – Doctor of Political Science, Professor, Head of the Department of Social and Cultural Security, Faculty of Political and Security Sciences, Nicolaus Copernicus University in Torun (Republic of Poland).

## ЗМІСТ

<b>Бурик М. М., Джегур Г. В.</b> Стратегія розвитку територіальної громади: позитивні приклади формування і реалізації.....	6
<b>Колечкін В.</b> Історико-генезисний аспект державного управління в інформаційній сфері України в контексті проблем та засад формування сучасної моделі такого управління .....	17
<b>Кудрявський І. В.</b> Етичні та юридичні проблеми державного управління у сфері захисту інформаційного простору.....	24
<b>Литвин М. С.</b> Сутність механізмів публічного управління та інструментів підвищення рівня економічної безпеки регіону.....	35
<b>Lotakin A. M.</b> Axiological foundations of the organizational and legal mechanism for the convergence of eu activities in the field of health policy.....	41
<b>Прокопенко Н. І., Шафран А. І.</b> Роль державного регулювання у підтримці аграрного сектору і стимулювання інновацій.....	47
<b>Руснак О. А.</b> Сучасні підходи до оцінки ефективності публічного управління: проблеми та напрями вдосконалення процесів оцінювання.....	54
<b>Сопроненков І. Г., Щуренко С. О.</b> Управлінський механізм забезпечення взаємодії держави та бізнесу в умовах невизначеності.....	64
<b>Чуба Назар Володимирович,</b> Розбудова електронного урядування: загрози та виклики.....	78
<b>Штанцель Сергій Едуардович,</b> Законодавчі механізми управління фінансовою безпекою в системі державного управління.....	85

**УДК 352+332.1**

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2\(39\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2(39)-1)

**Бурик Мирослав Мирославович,**

кандидат наук з державного управління, докторант кафедри публічного управління та адміністрування Прикарпатського національного університету імені В. Стефаника, e-mail: [mir23.lviv@gmail.com](mailto:mir23.lviv@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0001-8939-1324>

**Buryk Myroslav Myroslavovych,**

Ph.D. in Public Administration, Doctoral Student at the Department of Public Management and Administration of the Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, e-mail: [mir23.lviv@gmail.com](mailto:mir23.lviv@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0001-8939-1324>



**Джегур Геннадій Васильович,**

кандидат економічних наук, асистент кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки Білоцерківського національного аграрного університету; доцент кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: [dzhegur1979@gmail.com](mailto:dzhegur1979@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0001-5955-3687>

**Dzhegur Gennadii Vasylovych,**

Candidate of Economic Sciences, Assistant at the Department of Public Management, Administration and International Economy, Bila Tserkva National Agrarian University; Associate Professor at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., e-mail: [dzhegur1979@gmail.com](mailto:dzhegur1979@gmail.com); <https://orcid.org/0000-0001-5955-3687>



---

## **СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: ПОЗИТИВНІ ПРИКЛАДИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ**

**Анотація. Мета** – розглянути стратегічне планування як ключовий інструмент для соціально-економічного розвитку територіальних громад.

**Методологія** та дослідницький задум включали детальний аналіз та опис ключових елементів стратегічного плану, які містять визначені цілі, методи їх досягнення, розробку та реалізацію завдань, а також необхідні ресурси та заходи для їх виконання. Наголошено, що основна мета стратегічного планування полягає у розробці довгострокових планів для всебічного розвитку терито-

рій, встановленні цілей сталого розвитку та виборі ефективних стратегій, відповідних компетенціям місцевого самоврядування.

**Науковою новизною** у публікації є реалізований авторський підхід до аналізу важливості адаптації стратегічного планування до мінливих умов економічного середовища. Акцент робиться на те, як глобальні та місцеві економічні трансформації, включаючи коливання від зростання до стагнації та спаду, впливають на розвиток інструментів стратегічного планування. Автори статті проводять структурний аналіз існуючих стратегій розвитку, включаючи оцінку різних документів стратегічного планування, аналіз законодавчих положень, що регламентують стратегічне планування, а також чисельні характеристики стратегій соціально-економічного розвитку. Змістовний аналіз дозволяє детально оцінити якість основних структурних компонентів стратегій, а також проводить порівняльний аналіз цих елементів. **Висновки.** Запропоновано критерії для змістовного аналізу, які охоплюють широкий спектр аспектів, включаючи стратегічний аналіз, визначення конкурентних переваг, роль у державі, формулювання основних стратегічних цілей, визначення сценаріїв розвитку, оцінку ризиків, просторовий розвиток, ресурсне забезпечення та цільові показники. Основний внесок статті полягає у розробці комплексної методології для регулювання та оцінки ефективності реалізації регіональних стратегій соціально-економічного розвитку, яка може бути використана як методологічна база для розробки, реалізації та моніторингу ефективності діяльності регіональних систем господарювання.

**Ключові слова:** територіальна громада, стратегія розвитку, структурний аналіз, бізнес-середовище, місцеві органи влади, децентралізація.

## **TERRITORIAL COMMUNITY DEVELOPMENT STRATEGY: POSITIVE EXAMPLES OF FORMATION AND IMPLEMENTATION**

**Abstract.** The goal is to consider strategic planning as a key tool for the socio-economic development of territorial communities.

**The methodology** and research design included a detailed analysis and description of the key elements of the strategic plan, which include defined goals, methods of achieving them, development and implementation of tasks, as well as the necessary resources and measures for their implementation. It was emphasized that the main purpose of strategic planning is to develop long-term plans for the comprehensive development of territories, to establish sustainable development goals and to choose effective strategies corresponding to the competences of local self-government.

**The scientific novelty** of the publication is the implemented author's approach to the analysis of the importance of adapting strategic planning to the changing conditions of the economic environment. Emphasis is placed on how global and local economic transformations, including swings from growth to stagnation and decline, influence the development of strategic planning tools. The authors of the article conduct a structural analysis of existing development strategies, including an assessment of various strategic planning documents, an analysis of legislative provisions regulating strategic planning, as well as numerical characteristics of socio-economic development strategies. Content analysis allows for a detailed assessment of the quality of the main structural components of strategies, and also conducts a comparative analysis of these elements.

**Conclusions.** Criteria for meaningful analysis are proposed, which cover a wide range of aspects, including strategic analysis, determination of competitive advantages, role in the state, formulation of main strategic goals, definition of development scenarios, risk assessment, spatial development, resource provision and target indicators. The main contribution of the article is the development of a comprehensive methodology for regulating and evaluating the effectiveness of the implementation of regional socio-economic development strategies, which can be used as a methodological base for the development, implementation and monitoring of the effectiveness of regional economic systems.

**Key words:** territorial community, development strategy, structural analysis, business environment, local authorities, decentralization.

---

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання, що відрізняються високим ступенем ризику, невизначеності, динамічності та мінливості факторів макро-, мезо- та мікросередовища управління економічними системами особливу актуальність набуває визначення та

розробка спільних векторів економічного розвитку для світових, національних та регіональних економічних систем. Актуальність дослідження полягає в зростаючій потребі сучасних територіальних громад у ефективному стратегічному плануванні. У контексті глобалізації та змін у світовій економіці, а також з огляду на внутрішні соціально-економічні виклики, які стоять перед місцевим самоврядуванням, важливо розуміти, як ефективно формувати та реалізовувати стратегії розвитку, що враховують унікальні потреби та потенціал кожної території (Стратегія розвитку Всеукраїнської Асоціації об'єднаних територіальних громад до 2028 року). Ця стаття набуває актуальності також через потребу в аналізі та синтезі позитивного досвіду формування та реалізації стратегій розвитку на місцевому рівні. Вивчення успішних прикладів дозволяє виявити ключові фактори успіху, виклики та можливі шляхи їх подолання, що є надзвичайно важливим для планування подальшої діяльності та адаптації до змінюваних умов.

В умовах децентралізації та зростання ролі місцевих громад у вирішенні ключових питань свого розвитку, такий аналіз стає необхідним інструментом для підвищення ефективності управління та впровадження інноваційних підходів в регіональному розвитку. Також актуальність цього дослідження підтверджується потребою в обміні знаннями та кращими практиками між громадами, що допоможе їм розвиватися більш гармонійно та стійко.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Тема державного управління соціально-економічним розвитком територіальних громад є предметом уваги і відображена в наукових роботах: Небрат В. (Небрат, 2023), Потапенко В. (Потапенко, 2023).

Дослідження інноваційного розвитку територіальних громад, зокрема питань стимулювання і підтримки інноваційної діяльності в регіональних економічних системах, заснованих на державно-приватному партнерстві, були широко представлені у наукових працях відомих дослідників, як: Бриль М., Врублевський О., Данчева О., Сейтосманов А., Чубаров Е. (Чубаров, 2018), Харченко Т., Гасюк Р. (Гасюк, 2022). В роботах Мартинович М., Плуталов С. (Мартинович, Плуталов, 2022), Пилипів Н., П'ятничук І., Сологуб С. (Мартинович, Плуталов, 2022) зазначено, що при визначенні і виборі стратегії регіонального розвитку необхідно врахувати ряд питань, таких як створення мотивації у місцевої влади для поліпшення якості життя та

підвищення конкурентоспроможності територіальних громад, а також розширення партнерства між владою і бізнесом. Однак, незважаючи на велику кількість теоретичних і практичних досліджень, наразі не існує єдиної методології для стратегічного планування економічного розвитку територіальних громад у контексті національних проектів, яка б враховувала досягнення у галузі управління та специфіку регіональних економічних систем.

**Мета статті.** Мета дослідження статті полягає в аналізі та вивченні ефективних підходів до стратегічного планування та управління розвитком територіальних громад. Це включає розробку глибокого розуміння ключових факторів, які сприяють успішному формуванню та втіленню стратегій розвитку на місцевому рівні. Завдання дослідження включають:

- аналіз викликів та перешкод, з якими можуть зіткнутися громади під час формування та реалізації стратегій розвитку.

- вивчення позитивних прикладів стратегічного планування на регіональному рівні, щоб визначити найбільш дієві методики та підходи.

- оцінка впливу реалізованих стратегій на соціально-економічний розвиток територіальних громад.

- розробка рекомендацій щодо оптимізації та підвищення ефективності процесів стратегічного планування в контексті територіальних громад.

- пропозиції щодо інтеграції стратегій розвитку територіальних громад з національними та регіональними стратегічними цілями.

Зазначене дослідження спрямоване на забезпечення практичної користі для місцевих органів влади, планувальників урбаністичної політики та інших зацікавлених сторін у процесі розробки та втілення стратегій розвитку територіальних громад.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Стратегічний план регіонального розвитку є керівним документом, який об'єднує детальний опис таких ключових елементів розвитку територіальної громади, як встановлені цілі, методи досягнення цих цілей, формулювання та реалізація завдань, а також необхідні ресурси та заходи для їх виконання. Стратегічне планування включає розробку довгострокових планів для соціально-економічного розвитку територій, встановлення цілей для сталого розвитку та вибір дієвих стратегій, відповідних повноваженням місцевого самоврядування. Цей процес ґрунтується на аналізі зовнішнього та внутрішнього економічного середовища, має на меті



використання сильних сторін територіальної громади та зменшення його слабких сторін. Значний вплив на актуальність вдосконалення методів стратегічного планування має висока змінність економічного середовища. В останні десятиліття, інститут стратегічного планування еволюціонував у макроекономічних умовах, які драматично змінювались, від економічного зростання до стагнації та спаду. Розвиток інструментів стратегічного планування був переосмислений під впливом світової економічної кризи, формуючи «нову реальність» у світовій економіці (Небрат, 2023, с. 78).

У зв'язку з цією невизначеністю економічних умов, важливість збільшення гнучкості управлінського процесу, особливо в аспектах ефектив-

ності бюджетних витрат та оптимізації системи управління територією, стає більш вираженою. В цьому контексті виникає потреба у деталізації теоретичних та методологічних підходів, а також визначенні обмежень при реалізації стратегічного планування на рівні територіальної громади.

Структурний аналіз відображає чисельні характеристики регіонального стратегічного планування з погляду історії. Він охоплює оцінку двох типів документів стратегічного планування за визначеними критеріями. Один з таких документів – це закон, який регламентує стратегічне планування у регіоні. Елементи структурного аналізу включають в себе наявність закону, дату його прийняття, кількість змін, внесених у нього, та особливості змі-

Таблиця 1

**Запропоновані критерії змістовного аналізу стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад України та оцінки їх якості (Македон, Ільченко, 2021)**

Елемент стратегії	Теоретичні основи включення елемента у стратегії	Критерії
Стратегічний аналіз соціально-економічного розвитку території	Школа позиціонування; функціонально-галузевий підхід до формування стратегії	– Наявність аналізу; – Повнота аналізу з набору сфер; – Закріплення ступеня досягнутих результатів минулого періоду.
Виявлення конкурентних переваг	Теорія галузевих ринків; школа дизайну у стратегічному менеджменті	– Наявність та метод виявлення конкурентних переваг (SWOT-аналіз чи інший метод); – Дотримання методики аналізу (послідовності та логічного зв'язку етапів аналізу, ранжирування факторів та взаємозв'язків між факторами); – Відображення специфіки території в аналізі.
Роль у державі	Теорія нового державного управління	– Наявність аналізу економічних відносин із сусідніми регіонами (територіями); – Відображення ролі територіальної громади.
Основні стратегічні цілі, пріоритети та місія	Школа позиціонування	– Наявність генеральної мети соціально-економічного розвитку; – Наявність зрозумілої ієрархії цілей, пріоритетів та місії; – Взаємозв'язок пріоритетів та цілі з аналогічними на рівні територіальних громад.
Визначення сценарію розвитку	Основи макроекономічного прогнозування	– Існування кількох варіантів розвитку; – Кількість сценаріїв, їх сутність; – Вибір цільового сценарію
Ризики реалізації стратегії	Теорія управління ризиками стратегії	– Наявність аналізу ризиків; – Зміст розділу аналізу ризиків
Просторовий розвиток території	Теорія територіальних кластерів; Економіко-географічний підхід до розробки стратегії	– Зміст розділу про просторовий розвиток територіальної громади; – Згадка про створення агломерацій; – Згадка про кластерну політику.
Ресурсне забезпечення реалізації стратегії	Теоретичні засади фінансових ресурсів у корпоративних фінансах; Ресурсний підхід до розробки стратегії	– Наявність згадки про ресурсне забезпечення опису фінансових ресурсів для реалізації стратегії; – Аналіз фінансових ресурсів для реалізації стратегії.
Цільові показники	Програмно-цільовий принцип управління	– Набір показників для забезпечення можливості моніторингу реалізації документа – Зв'язок цільових показників з генеральною метою та галузевими пріоритетами розвитку.
Маркетинговий розвиток територіальної громади	Школа позиціонування; Маркетинговий підхід до розробки стратегії	– Наявність згадки про необхідність маркетингового розвитку територіальної громади, позиціонування та створення її бренду; – Наявність пріоритетів, завдань, механізмів у галузі маркетингового розвитку територіальної громади.

сту законодавчих положень. Крім того, аналіз враховує чисельні характеристики ключових елементів стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад України, включаючи оцінку соціально-економічного розвитку, SWOT-аналіз територіальної громади, цілі, сценарії розвитку, розділ про просторовий розвиток із зазначенням агломерацій та кластерів, важливих для розвитку території, фінансові ресурси для втілення стратегії та цільові індикатори (Ткачук, Третяк, 2024).

Змістовний аналіз відображає суть і якість основних структурних компонентів стратегії, а також проводить порівняльний аналіз цих елементів між собою (табл. 1).

У процесі структурного аналізу стратегій було здійснено їх оцінювання та ранжування на основі наявності в них ключових структурних компонентів, а також оцінено якість окремих елементів цих документів. Рейтинг стратегій за структурними елементами охоплює такі складові: аналіз соціально-економічного розвитку, SWOT-аналіз територіальної громади, цілі, сценарії, розділ про просторовий розвиток, зокрема врахування агломерацій та кластерів, фінансові ресурси для втілення стратегії, а також цільові індикатори. Кожен елемент стратегічного пла-

нування деталізується за певними параметрами, які оцінюються експертами за п'ятибальною шкалою (Харченко, Гасюк, 2022).

Переваги цієї методики включають орієнтацію на практику, зрозумілість викладу результатів, універсальність застосування, увагу до оцінювання процесу стратегічного планування та можливість її використання на будь-якому етапі планування та реалізації стратегії. Однак, до недоліків варто віднести високі витрати (як фінансові, так і часові), суб'єктивізм експертних оцінок, складності в зборі інформації, складність оцінювальної процедури та необхідність залучення або підготовки висококваліфікованих експертів (Бородіна, 2022).

Оцінка здійснюється за такими напрямками: оцінка потреби, оцінка процесу розробки, оцінка результативності, оцінка ефективності та оцінка впливу на соціально-економічний розвиток територіальної громади. Модельна схема структури оцінки регіональної програми соціально-економічного розвитку представлена в таблиці 2. За аналогічною схемою рекомендується проводити оцінку стратегії розвитку територіальної громади як специфічного типу регіональної програми.

Під час втілення стратегії розробки програм

Таблиця 2

**Модельна схема структури оцінки регіональної програми соціально-економічного розвитку (Македон, Чабаненко, 2022)**

Можливі питання оцінки	Параметри оцінки	Критерії оцінки (успіху програми)	Засоби вимірювання (індикатори оцінки)
Виконання програми	Виконання програмних заходів: дотримання плану робіт, якість виконання	Умови, за яких можна вважати всі заплановані у програмі дії виконаними.	– визначення індикаторів; – джерело інформації; – метод отримання інформації; – періодичність; – точка відліку; – цільове значення; – одиниця виміру.
Результативність програми	Досягнення поставлених у програмі завдань.	Умови, за яких програму можна вважати завершеною, а завдання – виконаними:	– визначення індикаторів; – джерело інформації; – метод отримання інформації; – періодичність; – точка відліку; – цільове значення; – одиниця виміру.
Ефективність програми	Співвідношення результатів програми з ресурсами, витраченими під час її реалізації («вартість результатів»)	Умови, за яких співвідношення ресурсів та витрат можна вважати виправданим та економічно вигідним	– визначення індикаторів; – джерело інформації; – метод отримання інформації; – періодичність; – точка відліку; – цільове значення; – одиниця виміру.
Вплив програми на соціально-економічний розвиток територіальної громади	Позитивний/негативний вплив програми на розвиток територіальної громади	Умови, за яких можна вважати, що мети програми досягнуто, соціально-економічна ситуація покращилася під впливом програми	– визначення індикаторів; – джерело інформації; – метод отримання інформації; – періодичність; – точка відліку; – цільове значення; – одиниця виміру.

та проектів необхідно адаптувати групу стратегічного планування так, аби вона могла ефективно керувати виконанням стратегічних проектів (рис. 1).

Стратегічна консультативна рада відіграватиме ключову роль у внесенні пропозицій від бізнес-середовища, формуванні рекомендацій з ключових питань розвитку, розробці програм, оптимізації субпрограм та проектів, а також у підтримці моніторингу і впровадження стратегії економічного розвитку. Члени цієї ради можуть також брати безпосередню участь у комісіях, які займаються стратегічними напрямками.

Місцеві органи влади відіграють важливу роль у втіленні стратегічних напрямів розвитку територіальної громади у рамках своїх відповідальностей, визначених нормативно-правовими документами.

Запропонований механізм управління базується на таких принципах (Kharchenko, 2023):

1) Субсидіарність, яка передбачає максимальне наближення управлінських рішень до місцевих спільнот, забезпечуючи особисту участь громадян у стратегічному рішенні щодо розвитку територіальної громади.

2) Партнерство, що гарантує рівність учасників стратегічного планування у визначенні та реалізації спільних цілей, сприяючи синергетичному ефекту їхніх зусиль.

3) Орієнтація на потреби членів місцевої спільноти, забезпечуючи рівність інтересів усіх суб'єктів стратегічного планування.

4) Самоорганізація, яка ґрунтується на ініціативах спільнот, здатних захищати місцеві інтереси.

5) Підтримка місцевих ініціатив, з орієнтацією на цілі, форми та методи управління на місцевому рівні.

6) Узгодженість програм, забезпечуючи взаємозв'язок між стратегічними та оперативними програмами на місцевому та регіональному рівнях.

7) Розвиток громадянського суспільства, з акцентом на залучення місцевих громад до управління на стратегічному рівні.

Розроблена система включає наступні стратегічні напрямки взаємодії між учасниками регіонального співробітництва:

– активне залучення зацікавлених сторін до створення та втілення стратегій регіонального та місцевого розвитку через організацію публічних слухань, проведення спільних конференцій, розвиток ініціатив у законотворчій сфері, територіальне громадське самоврядування та інші форми самоорганізації громадянського суспільства;

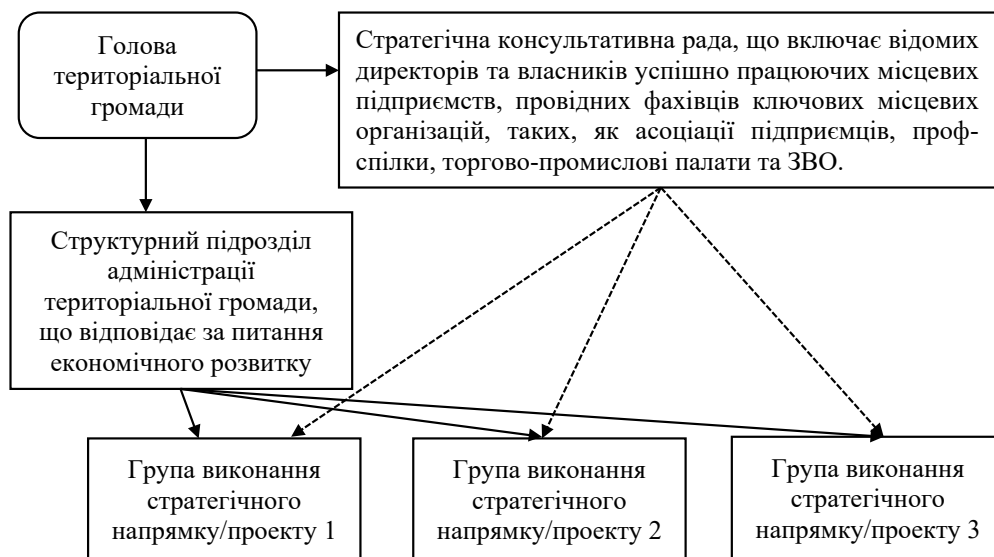
– забезпечення участі зацікавлених сторін у створенні та втіленні стратегій регіонального та місцевого розвитку шляхом розширення кола учасників груп стратегічного планування.

Впровадження цього механізму принесе наступні результати:

– покращення керованості процесом стратегічного планування місцевого розвитку на основі принципів спільного управління;

– узгодження інтересів територіальної громади та місцевих спільнот;

– поєднання цілей оперативного управління зі стратегічними цілями соціально-економічного розвитку;



**Рис. 1. Модельна координаційна структура для впровадження стратегії розвитку територіальної громади (створено авторами)**

– збільшення ролі місцевих спільнот у стратегічному управлінні на місцевому рівні;

– координація дій учасників, задіяних у політиці економічного розвитку територіальної громади;

– залучення додаткових зовнішніх ресурсів для соціально-економічного розвитку.

Ключовим результатом реалізації цього організаційно-управлінського механізму стане забезпечення автономності та узгодженості стратегій місцевого розвитку. Отже, характерними рисами інституціоналізації регіональних стратегій на мезо-рівні управління є:

– важливість розробки інституційної моделі регіонального розвитку, яка б враховувала унікальні особливості кожного територіальної громади;

– необхідність модернізації інституційної системи з урахуванням існуючих неформальних інститутів у регіоні та їх подальшою інтеграцією з формальними інститутами;

– відсутність універсальної інституціональної системи, яка б підходила всім регіонам однаково;

– наголос на міжгалузевій координації у регіональному розвитку, а не на конкретних секторах економіки;

– інтеграція політики територіальної громади та стратегій розвитку у загальнонаціональну стратегію;

– визначення конкретних програм та процедур для інститутів регіонального розвитку, що вимагають злагоджених зусиль урядових органів на всіх рівнях для чіткого визначення їх функцій, обов'язків, повноважень та відповідальності, в тому числі згідно із законодавством;

– пріоритетність створення та підтримки конкурентних переваг територіальної громади, їх посилення та розвиток, з акцентом на економічні механізми підтримки регіонального розвитку;

– роль людського фактора – керівників, які приймають рішення та реалізують програми та проекти регіонального розвитку, підкреслюючи потребу в дослідженні та удосконаленні процедур оцінки та розвитку людського капіталу територіальної громади. В цілому, інституційне забезпечення впровадження регіональних



**Рис. 2. Інституційне забезпечення реалізації регіональних стратегій (складено авторами)**

стратегій можна представити у вигляді схеми, показаної на рис. 2.

Ефективність стратегічного управління розвитком територіальної громади значною мірою залежить від рівня розвитку людського капіталу та інноваційної активності, які є ключовими для стратегічних змін на рівні регіонального управління економікою. Вклад людського капіталу в стратегію регіонального економічного розвитку полягає у використанні наявних знань, умінь та компетенцій у сферах планування, прогнозування та управління територіальним розвитком. Важливим є аналіз тенденцій на ринку праці територіальної громади як невід'ємної частини стратегічного планування регіонального економічного розвитку, який відображає стан людського капіталу та його потенціал для підвищення ефективності територіальних громад. Це також стосується і сфери інновацій, адже в інноваційній економіці конкурентоспроможність регіональних систем залежить від якості, швидкості та ефективності інноваційних процесів, які сприяють соціально-економічному розвитку територій.

Цифрові перетворення в економіці сприяють відкриттю нових можливостей для державного та суспільного розвитку, знаходженню нових джерел економічного зростання України та її територіальних громад. Однак, цифрова трансформація також збільшує ризики та загрози для існуючих бізнес-моделей, поточних операцій та стратегічних ініціатив у соціально-економічному розвитку територіальних громад (Хохуляк, 2023). Перехід до цифрової економіки вносить зміни в взаємодії всіх суб'єктів господарської діяльності. Використання інструментів цифрової економіки, таких як великі дані, блокчейн, цифрові комп'ютерні технології, автоматизація обробки інформації, відкриває нові перспективи. З огляду на ключові аспекти розвитку цифровізації економіки, особливу увагу привертають цифрові платформи на рівні територіальної громади, які, будучи різноманітними, утворюють однорідні сегменти єдиної інституції – цифрових платформ, інтегрованих у економічну систему територіальної громади. До них відносять (Мартинович, Плуталов, 2022):

– технологічну систему, яка сприяє розбудові цифрової інфраструктури для взаємодії процесів та інституцій у певних галузях економіки;

– бізнес-модель, підсилену сучасними інформаційними технологіями, що сприяє створенню доданої вартості та підвищенню співпраці між господарюючими суб'єктами;

– підприємство реального сектора економіки, відповідальне за встановлення взаємовигідних відносин між виробниками та споживачами через відкриту та прозору систему взаємодії у цифровому середовищі;

– єдину інформаційну систему для взаємодії стейкхолдерів на різних рівнях.

Формування та вдосконалення інститутів розвитку грає важливу роль у реалізації національної стратегії на рівні територіальної громади. Ці інститути сприяють створенню та поширенню інновацій не лише у межах своєї території, але й за її межами, збільшуючи мультиплікативні та синергетичні ефекти від співпраці з іншими мезо- та мікроекономічними системами в галузі інновацій. Прикладами таких інститутів на мезорівні можуть бути територіальні фонди розвитку, широко поширені в країнах Європейського Союзу, включаючи Європейський структурний фонд, Європейський фонд об'єднання, територіальні фонди розвитку тощо. Основним завданням цих інститутів є створення умов для фінансування інфраструктурних проектів з соціально-економічним та екологічним значенням, розробка системи фінансового управління на рівні територіальної громади (Потапенко, 2023). Кошти з фонду розвитку виділяються відповідно до правил і норм, встановлених у єдиному програмному документі, ключовими розділами якого є:

1) Стратегія територіальної громади, включаючи аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та ризиків;

2) Пріоритети регіонального розвитку;

3) Система управління, включаючи механізми координації та моніторингу;

4) Фінансовий план та оцінка економічної та соціальної ефективності програм.

У ролі позитивних прикладів розвитку територіальних громад ми можемо навести інститути інноваційної інфраструктури: технопарки, технополіси та бізнес-інкубатори, які відіграють важливу роль у розвитку цифровізації на рівні територіальної громади (Бриль, 2018):

UNIT.City у м. Києві, перший інноваційний парк в Україні, відкритий у 2017 році. Це приватна платформа з об'єднаною інфраструктурою та інноваційною екосистемою для ІТ і технологічних компаній. Парк займає 25 гектарів і включає бізнес-кампуси, житловий комплекс, освітні установи, R&D-центри, лабораторії VR і AR, виробничі потужності для 3D-друку та інші.

Інноваційний парк «Промприлад. Реновація» у м. Івано-Франківську, створений на базі місцевого заводу з площею понад 36 тис. м<sup>2</sup>. Парк

включає 16 бізнесових, освітніх і культурних проєктів, а також планує розміщення лабораторій, офісів, виставкових і розважальних центрів.

LvivTech.City у м. Львів, розташований на території колишньої промзони, включає офіси, житлову частину, коворкінг, креативний простір та інші об'єкти, збудовані за «зеленими» стандартами.

«Екополіс ХТЗ» у м. Харкові – великий бізнес-парк високих технологій, що планує включити індустріальний парк, IT-кластер, медичний центр, дослідницькі та освітні центри, логістичний комплекс та торговий кластер.

Інноваційно-технологічний парк у м. Вінниця – «Кристал», зосереджений на розвитку високотехнологічних і креативних індустрій у регіоні.

E40 Industrial Park у Київській області, з площею 200 тисяч квадратних метрів.

Таким чином, реалізація регіональних стратегій передбачає створення системи інститутів, які вбудовані у єдину методологію управління національним та регіональним розвитком. Це включає врахування регіональних особливостей, структури економіки, регіональної інфраструктури, нарощування конкурентних переваг територіальної громади та розробку управлінських процедур та програм для зменшення негативних аспектів регіонального розвитку.

**Висновки.** Дослідження розкриває ключові елементи успішного стратегічного планування, включаючи визначення мети, розробку методів досягнення цілей, формулювання і реалізацію завдань, а також мобілізацію необхідних ресурсів і заходів. Визначено, що в умовах змінюваного економічного середовища і глобальних викликів, стратегічне планування має бути достатньо гнучким, щоб адаптуватися до змін і водночас забезпечувати стабільний розвиток. Ефективне стратегічне планування вимагає всебічного аналізу як зовнішнього середовища, так і внутрішніх потенціалів та ресурсів територіальної громади.

Визначено, що ефективність стратегічного планування залежить від інтеграції різних аспектів управління, включаючи фінансове планування, управління ризиками, соціально-економічний аналіз та маркетинговий розвиток. Стратегічне планування має бути інклюзивним, враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, зокрема місцевої спільноти та бізнесу.

Доведено, що необхідно гармонізувати довгострокові стратегічні цілі з короткостроковими оперативними завданнями для забезпечення ефективності реалізації стратегії. Використання

комплексної системи оцінювання, яка включає попередню, проміжну та кінцеву оцінку стратегій, дозволяє точно виміряти їх ефективність і вплив на розвиток території. У підсумку, дослідження підкреслює значимість стратегічного планування як важливого інструменту для гармонійного розвитку територіальних громад, з акцентом на інтеграцію різних підходів, адаптивність до змін умов та використання новітніх технологій і інновацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Бородіна О. Базові тренди повоєнної трансформації економіки України: бюджетна децентралізація, індустрія 4.0, регіональний енергоменеджмент. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2022. Vol. 6(1). DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2022.06.01.04>.
2. Бриль М., Врублевський О., Данчева О., Сеїтосманов А., Чубаров Е. Успішна територіальна громада: будемо разом. Харків: Видавничий будинок Фактор. 2018. 128 с.
3. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи: міжнародна колективна монографія / [редколегія, голова – д.е.н. В. В. Небрат]; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2023. 571 с.
4. Македон В. В., Ільченко Н. О. Кон'юнктура світового ринку IT-послуг в умовах Економіки 4.0. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8525>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.8
5. Македон В. В., Чабаненко А. В. Факторні складові цифровізації глобальної економіки та макроекономічних систем країн світу. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9875>. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.11
6. Мартинович М., Плуталов С. Сучасні тренди розвитку креативних індустрій та їх вплив на національну економіку. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2022. № 3. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-08>
7. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / [В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.] ; за ред. В. Г. Потапенка. Київ: НІСД, 2023. 54 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>.
8. Пилипів Н. І., П'ятничук І. Д., Сологуб С. І. Роль стратегії соціально-економічного розвитку ОТГ в контексті зміни підходів до регіонального розвитку в Україні. *Вісник Миколаївського національного аграрного університету*. 2021. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10259/1/53-55.pdf> (дата звернення: 5.01.2024).
9. Семенюк І., Іванченко Г., Веслова Я. Стратегічний розвиток громад в умовах подолання воєнних викликів: проєктний підхід. *Економіка та суспільство*.

2023. (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5>
10. Семигуліна І., Ярошенко І., Красносова О., Козирева О. Програмно-проектний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видами. Фінансово-кредитна діяльність: проєкти теорії та практики. 2022. Т. 6 (47). С. 352–364.
  11. Стратегія розвитку Всеукраїнської Асоціації об'єднаних територіальних громад до 2028 року. URL: [https://hromady.org/wp-content/uploads/2023/11/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-%D0%92%D0%90%D0%9E%D0%A2%D0%93\\_fin.pdf](https://hromady.org/wp-content/uploads/2023/11/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-%D0%92%D0%90%D0%9E%D0%A2%D0%93_fin.pdf) (дата звернення: 5.01.2024).
  12. Ткачук А., Третяк Ю. Про відновлення та регіональний розвиток після війни. URL: <https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/> (дата звернення: 09.01.2024).
  13. Харченко Т. О., Гасюк Р. Й. Оцінка результативності стратегічного планування як складової організаційного механізму державного регулювання розвитку територіальних громад. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. Випуск 4. С. 67–72. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.9>
  14. Хохуляк О. Роль стратегічного планування в системі забезпечення сталого розвитку територіальних громад. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2(25). С. 124–136. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-124-136](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-124-136)
  15. Kharchenko Y. Challenges of the Russian-Ukrainian War for Regional Development Strategy. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2023. (7). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-05-02>
  16. Semenets-Orlova, I., Rodchenko, L., Chernenko, I., Druz, O., Rudenko, M., & Poliuliakii, R. Requests for public information in the state Administration in situations of military operations. *Ann. Fac. Der. U. Extremadura*, 2022, 38, 249.
- narodna kolektyvna monohrafiya [Reconstruction for development: foreign experience and Ukrainian perspectives: an international collective monograph]. National Academy of Sciences of Ukraine, Electron, Kyiv. [in Ukrainian].
4. Makedon, V. and Ilchenko, N. (2021). Kon yunktura svitovoho rynku IT-posluh v umovakh Ekonomiky 4.0 [World market of it services in the languages of economy 4.0]. *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8525>. Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.8>. [in Ukrainian].
  5. Makedon, V., Chabanenko, A. (2022). Faktorni skladovi tsyfrovizatsiyi hlobal'noyi ekonomiky ta makroekonomichnykh system krayin svitu [Factor components of digitalization of the global economy and macroeconomic systems of countries]. *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9875> Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.11> [in Ukrainian]
  6. Potapenko, V. H. (ed.) (2023). Mistseve samovri- aduvannia yak chynnyk stiikosti tylu: analit. dop. [Local self-government as a factor of resilience: analytical report]. Kyiv: NISD. Retrieved from: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>. [in Ukrainian].
  7. Martynovych, N., & Plutalov, S. (2022). Suchasni trendy rozvytku kreatyvnykh industriy ta yikh vplyv na natsional'nu ekonomiku [Current Trends of the Development of Creative Industries and Their Impact on the National Economy]. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (3). Retrieved from: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-08> [in Ukrainian].
  8. Pylypiv, N. I., Pyatnychuk, I. D., and Sologub, S. I. (2021). Rol' stratehiyi sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku OTH v konteksti zminy pidkhodiv do rehional'noho rozvytku v Ukraini [The role of the strategy of socio-economic development of OTG in the context of changing approaches to regional development in Ukraine]. *Herald. Mykolayiv National Agrarian University*. Retrieved from: [dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10259/1/53-55.pdf](https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10259/1/53-55.pdf). (Accessed 05 Jan 2024) [in Ukrainian].
  9. Semenyuk, I., Ivanchenko, H., & Veslova, YA. (2023). Stratehichnyy rozvytok hromad v umovakh podolannya voyennykh vyklykiv: proyektyny pidkhid [Strategic development of communities in the conditions of overcoming military challenges: a project approach]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (55). Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5> [in Ukrainian].
  10. Semyhulina, I., Yaroshenko, I., Krasnosova, O., Kozryeva, O. (2022). Prohramno-proektnyi pidkhid do publichnoho upravlinnia prostorum rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad za yikh vydamy [Program and project approach to public management of spatial development of united territorial communities by their types. *Financial and credit*

## REFERENCES:

1. Borodina, O. (2022). Bazovi trendy povoyennoyi transformatsiyi ekonomiky Ukrainy: byudzhethna detsentralizatsiya, industriya 4.0, rehional'nyy enerhomenedzhment [Basic trends of postwar transformation of Ukraine's economy: industry 4.0, budgetary decentralization, regional energy management]. *Journal of Innovations and Sustainability*, 6(1). Retrieved from: <https://doi.org/10.51599/is.2022.06.01.04> [in Ukrainian].
2. Bryl', M., Vrublevs'kyy, O., Dancheva, O., Seyitomanov, A., Chubarov, E. (2018). Uspishna terytorial'na hromada: buduyemo razom [Successful territorial community: building together]. Kharkiv: Vydavnychyy budynok Faktor. [in Ukrainian].
3. Nebrat, V. V. (2023). Vidbudova dlya rozvytku: zaru-bizhnyy dosvid ta ukrayins'ki perspektyvy: mizh-

- activity: problems of theory and practice]. *Finansovo-kredytna diialnist: proiulemy teorii ta praktyky – Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol. 6 (47), 352–364. [in Ukrainian].
11. Stratehiya rozvytku Vseukrayins'koyi Asotsiatsiyi ob"yednanykh terytorial'nykh hromad do 2028 roku (2023). Retrieved from: [https://hromady.org/wp-content/uploads/2023/11/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-%D0%92%D0%90%D0%9E%D0%A2%D0%93\\_fin.pdf](https://hromady.org/wp-content/uploads/2023/11/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-%D0%92%D0%90%D0%9E%D0%A2%D0%93_fin.pdf) (Accessed 05 Jan 2024)
  12. Tkachuk, A., Tretyak, Yu. (2023). Pro vidnovlennya ta rehional'nyy rozvytok pislya viyny [On reconstruction and regional development after the war]. Retrieved from: <https://www.csi.org.ua/news/pro-vidnovlennya-ta-regionalnyj-rozvytok-pislya-vijny/> (Accessed 09 Jan 2024). [in Ukrainian].
  13. Kharchenko, T. O., Hasyuk, R. Y. (2022). Otsinka rezul'tatyvnosti stratehichnoho planuvannya yak skladovoyi orhanizatsiynoho mekhanizmu derzhavnoho rehulyuvannya rozvytku terytorial'nykh hromad [Evaluation of the effectiveness of strategic planning as a component of the organizational mechanism of state regulation of the development of territorial communities]. *Dniprovs'kyi naukovy chasopys publicjnoho upravlinnya, psykholohiyi, prava*, Vol. 4, 67–72. DOI Retrieved from: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.9> [in Ukrainian].
  14. Khokhulyak, O. (2023). Rol' stratehichnoho planuvannya v systemi zabezpechennya staloho rozvytku terytorial'nykh hromad [The role of strategic planning in the system of ensuring sustainable development of territorial communities]. *Naukovyy visnyk Polissya*, 2(25), 124–136. Retrieved from: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-124-136](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-124-136). [in Ukrainian].
  15. Kharchenko, Y. (2023). Challenges of the Russian-Ukrainian War for Regional Development Strategy. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (7). Retrieved from: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-05-02>
  16. Semenets-Orlova, I., Rodchenko, L., Chernenko, I., Druz, O., Rudenko, M., & Poliuliakii, R. (2022). Requests for public information in the state Administration in situations of military operations. *Ann. Fac. Der. U. Extremadura*, 38, 249.



УДК 351:316.774(477)

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2\(39\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2(39)-2)

**Колечкін Валентин,**

*аспірант, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0000-0002-5679-6656>*

**Kolichkin Valentyn,**

*Postgraduate Student, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska Str., 2, <https://orcid.org/0000-0002-5679-6656>*



---

## ІСТОРИКО-ГЕНЕЗИСНИЙ АСПЕКТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В ІНФОРМАЦІЙНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ПРОБЛЕМ ТА ЗАСАД ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ ТАКОГО УПРАВЛІННЯ

**Анотація.** Серед достатньо широкої бази теоретичного наукового розгляду проблем державного управління в сучасній інформаційній сфері варто відмітити й ті праці, автори яких майже однозначно стверджують, що цілісної моделі такого управління, мовляв, взагалі бракує: є політичні, правові, певні організаційні засади (наявність певних державних, громадських та інших структур), але чітко сформульованої та дієвої моделі – бракує.

Історико-генезисний аспект державного управління в інформаційній сфері нас цікавить з огляду на наступне: а) історична практика управління інформацією загалом, з огляду на її велике суспільне значення; б) формування державно-національних моделей управління в цій сфері, досвід якого, з поєднанням сучасного, найперше європейського досвіду, може бути використаний для формування більш досконалої сучасної моделі управління в інформаційній сфері. Зрозуміло, що окремо виділяються базові політичні, економічні, правові, організаційні та іншого характеру проблеми, які, при цьому належить розв'язати в Україні, аби система (модель) управління в інформаційній сфері була більш досконалою та ефективною.

**Ключові слова:** інформаційна сфера, державне управління в інформаційній сфері, політичні, правові, організаційні засади державного управління інформацією, інформаційна безпека; інформаційні війни.

### HISTORICAL-GENETIC ASPECT OF STATE GOVERNANCE IN THE INFORMATION SPHERE OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF PROBLEMS AND PRINCIPLES OF FORMING A MODERN MODEL OF SUCH GOVERNANCE

**Abstract.** Among the sufficiently broad theoretical framework of scientific discourse on issues of public administration in the modern information sphere, it is worth noting those works whose authors almost unanimously argue that there is a lack of a comprehensive model of such administration, purportedly

missing altogether: there are political, legal, and certain organizational principles (the presence of certain state, public, and other structures), but a clearly formulated and effective model is lacking.

The historical-genetic aspect of public administration in the information sphere interests us with regard to the following: a) historical practices of information management in general, considering its significant societal importance; b) the formation of state-national models of management in this sphere, the experience of which, combined with modern, primarily European experience, can be used to develop a more advanced contemporary model of management in the information sphere. It is understood that basic political, economic, legal, organizational, and other issues are separately identified, which must be addressed in Ukraine in order for the system (model) of management in the information sphere to be more advanced and efficient.

**Key words:** information sphere; state governance in the information sphere; political, legal, organizational principles of state information governance; information security; information warfare.

---

### **Ступінь теоретичної розробки проблеми.**

Більшість наукових розробок, що стосуються інформаційної сфери нині стосуються інформації, public administration, інформатизації суспільних процесів, політико-культурно-духовного та іншого існування людини, функціонування суспільств тощо. Спектр спеціальних наукових публікацій щодо безпосередньо державного управління в інформаційній сфері – надто вузький і зосереджений, головним чином, на аналізі політичних, правових, організаційних аспектів інформаційного простору держав. Історико-генезисний аналіз (цілісний, комплексний) державного управління в інформаційній сфері в Україні фактично не розкрито. Більше того, бракує аналітичних досліджень, в яких би на основі вітчизняного історичного досвіду розвитку інформаційної сфери, загальносвітових сучасних вимог, умов і практики забезпечення такого процесу було вчинено спробу виокремити ті аспекти, особливості, які могли б бути враховані при формуванні сучасної більш досконалої моделі державного управління в інформаційній сфері новітньої України. Базовими для цієї наукової розвідки означеної в статті проблеми були, в першу чергу, праці таких зарубіжних фахівців різних галузей знань як Д. Белл (інформаційне суспільство); Н. Вінер (кібернетика і суспільство); Ф. Сиберт і У. Шрамм (роль преси у суспільному житті); Е. Тавокін (журналістика, політичні, управлінські комунікації); Е. Тоффлер і Х. Тоффлер (інформація та сучасні цивілізації); С. Хантігтон (зіткнення цивілізацій та інформація) та ін., а в сучасній Україні – праці Ю. Бондаря (проблеми сучасної інформації та управління нею); В. Домарьов (інформаційні технології); О. Зернецький (масові глобальні комунікації та міжнародні відносини); Г. Почепцов (інформаційні війни, конфлікти, технології); О. Старін і А. Чічановський (інформаційні процеси в структурі світових комунікаційних систем) та інші.

**Мета дослідження.** Головним завданням є проаналізувати, виокремити окремі історико-генезисні аспекти державного управління найперше в Україні; акцентувати увагу на базових політико-правових, організаційних та інших засадах європейської та світової практики управління в інформаційній сфері, які б, у поєднанні з власною позитивною національною практикою могли б бути врахованими при вдосконаленні сучасної моделі державного управління в інформаційній сфері.

**Виклад основного матеріалу.** Розгляд специфічних витків державного управління в інформаційній сфері слід починати з часів, коли основними каналами інформації були слово та рукописна книга і, зрозуміло, аж ніяк не міг існувати термін «інформаційна сфера» – з часів Стародавнього світу. Більшість філософів Греції, Риму, інших держав найперше переймалися проблемою спілкування, комунікації. Так, великий філософ давнини Арістотель стверджував, що комунікація – основна засада діалогу і утвердження спільних інтересів, і що саме інформація тут відіграє первинну роль (Марчук В. П., Марчук Г. В., 2009). Арістотель у своїй фундаментальній праці «Політика» пише: «Будь-яка держава є свого роду спілкування, а будь-яке спілкування організовується задля якогось блага... Це спілкування називається державною, або спілкуванням політичним» (Шкода, 1998). Природньо, що державне управління інформацією у ті часи Арістотель, Платон, Сатрап і багато інших мислителів вбачали в тому, що держава підтримує освіту, писемність, підготовку і розповсюдження ідей і творів про справедливе суспільне життя та справедливу державу – головне завдання якої – створення умов для блага і щасливого життя людини. З цією метою, вважав Арістотель, держава і створюється. «Елліністична доба, – пише відомий український дослідник видавничої справи Ю. Бон-

дар, – історична батьківщина філології, яка є закономірним етапом і результатом розвитку літератури та видавництва» (Бондар, 2016).

В Україні цей період пов'язаний із рукописними літописами (Київська Русь), пізніше – видавничими справами часів Козацької України і книжково-видавничою справою Новітніх часів (Бондар, 2017). У ці століття князі-володарі, найперше київського столу, а, пізніше, державна влада по-різному, але уважно супроводжували і спонсорували розвиток освіти, книговидавничу справу, розповсюдження інформації, особливо у міждержавній діяльності. Багато в цьому плані робили європейські, візантійські та інші володарі, що суттєво впливало і на розвиток інформації в Україні.

Оскільки самостійності Української держави не було декілька століть, фактично до 1991 року, про яке державне управління загалом вести мову не можна. Йдеться про Галицько-Волинську державу, коли князівство Данила Галицького значною мірою «зберігало риси суспільного й державного устрою, властиві для давньоруської держави» (Іванов В. М., 2007). Але й тоді вже до інформації, як такої, ставилися достатньо відповідально. Так, серед державно-управлінських структур маємо посаду так званого канцлера освіти, що був хранителем державної печатки, організовував підготовку державних документів та їх зберігання, виконував зовнішньополітичні та інші доручення князя.

В добу Литовсько-руської держави, починаючи з XIX століття, управління українськими землями головним чином залежало від дій литовської влади, а після – Польсько-литовській унії та Польщі.

Після Люблінської унії (1569 рік) розпочинається тривалий період перебування українських земель у складі Речі Посполитої. Домінуючу роль у державному управлінні в ті роки, в тому числі і на українських землях, відігравали магнати, шляхта, духовенство. Серед вищих державних посадових осіб в ці роки був і так званий коронний канцлер, що відав королівською канцелярією й, таким чином, мав пряме відношення до збору і поширення інформації.

В Українській державі козацької доби також маємо елементи і окремих посадових осіб, які мали пряме відношення до впорядкування й поширення інформації. На Січі, наприклад, це був військовий писар, що входив до складу військової старшини і був поважною особою (Гуржій, 1996). Хоча управлінської канцелярії на Запоріжжі і не існувало, але у військового писаря були у помічниках військовий підписарій, кілька так званих «канцелярських службовців».

Фактично у XIX – до початку XX століття виключний вплив на інформаційні процеси на українських землях мала російська імперія. Треба особливо зазначити, що державне управління в інформаційній діяльності доби Середньовіччя та Нового часу загалом принципово відрізняється від попередніх часів тим, що відносно України маємо небачену політико-адміністративну експансію. Достатньо згадати відомий Валуєвський циркуляр (1863 року) – таємне розпорядження міністра внутрішніх справ тодішнього царського російського уряду Т. Валуєва Київському, Московському, Петербурзькому цензурним комітетам стосовно заборони друкування книг українською мовою. Валуєвський циркуляр супроводжувався закриттям так званих недільних шкіл, адміністративним висланням відомих українських діячів. Далі російська влада з метою заборони україномовного друку видає відомий Емський указ (1876 рік), який називали ще «указ Юзефовича» (Енциклопедія Українознавства, 1993, 205).

Досить показовим, в тому числі і щодо державного управління в інформаційній сфері України після революційного перевороту 1917 року є приклад функціонування Центральної Ради, УНР, ЗУНР, Гетьманату П. Скоропадського тощо.

Після лютневої революції 1917 року 3-4 березня в Києві було створено Центральну Раду, що мала бути органом державної влади всеукраїнського масштабу. 29 квітня 1918 року Мала Рада Центральної Ради України ухвалила Конституцію УНР, яка у ст. 17 встановлювала такі демократичні свободи як «свобода слова, друку, сумління, організації страйку» (Гончаренка, 1997). Помітну увагу розвитку науки, освіти, інформаційної сфери надавалося в часи Гетьманату П. Скоропадського. Тоді було засновано 150 україномовних гімназій, започатковано обов'язкове вивчення в школах української мови, літератури, історії, географії України, відкрито у Києві та Кам'янці-Подільському університети, засновано національні музеї, архіви, бібліотеку, відкрито 24 листопада 1918 року Українську академію наук. І все це було зроблено за менш як вісім місяців існування Гетьманату.

Певні кроки розвитку інформаційної сфери були зроблені і за часів існування Західно-Української Народної Республіки (ЗУНР), в якій, пише український політолог В. Малиновський, за короткий час вдалося створити досить ефективну систему державного управління.

З 1920 до 1991 роки, як зазначають фахівці, Україна, як і усі так звані соціалістичні республіки, що входили до складу СРСР, знаходи-

лися під владою тоталітарної системи, а після-воєнний (з 1945 року) період історії України відомі історики А. Жуковський і О. Сугтельний називали періодами, коли «українські землі, за незначним винятком, перебували під однією, більшовицькою окупацією» (Жуковський А., Сугтельний О., 1992, с. 129).

Політика, практика державного управління в Україні у ці роки в галузі науки, освіти, інформаційного забезпечення лише зовнішньо видавалися вільними, самостійними: був свій Уряд, свої міністерства (з різними назвами, що займалися інформаційною сферою), але вони жорстко контролювалися урядом російської федерації. Блискуче анатомував ці антиукраїнську політику і практику відомий український публіцист І. Дзюба у відомій праці «Інтернаціоналізм чи русифікація» (Дзюба, 1998), – праця, яку оголосили антирадянською, автора виключили зі Спілки письменників і кинуті за ґрати. «Сила і повнокровність, здоров'я і майбуття всякої національної культури, – пише І. Дзюба, – прямо залежить від її становища в суспільстві, від того, якою мірою це суспільство зацікавлене в ній і віддає їй всього себе, від того, яка маса цього суспільства просякнена нею і активно чи пасивно творить її, зв'язуючи з нею все своє свідоме духовне існування» (Дзюба І. М., 1998, с. 137).

Зрозуміло, що навіть такий, досить короткий, екскурс в історію феномену «державне управління інформаційною сферою» може сприяти тому, що окремі позитивні складові цього процесу в новій формі та умовах, можуть бути корисними і в процесі вдосконалення такого управління в Україні нині.

Багато кращих зразків позитивного досвіду державного управління інформацією, в інформаційній сфері має сучасний світ, окремі країни, найперше європейські, в яких демократичні, гуманітарні засади такого управління передують над іншими.

Серед декількох основоположних принципів, на яких базується управління інформацією, виділимо свободу висловлювання людиною своїх поглядів. Цей принцип, що визначально стосується також і права людини на інформацію, найвищий правовий, соціальний статус отримав у прийнятій Генеральною Асамблеєю ООН у грудні 1948 року Загальній Декларації прав людини. Вже у преамбулі цього світової ваги документу значиться, що люди «мають свободу слова і переконань, а ст. 19 стверджує, що «кожна людина має право на свободу переконань і вільне їх вираження; це право передбачає свободу безперешкодно дотримуватися влас-

них переконань і свободу шукати, одержувати і поширювати інформацію та ідеї будь-якими засобами і незалежно від державних кордонів» (Лаба, 1999).

Державне управління інформаційною сферою у будь-якій країні можна розглядати як управління політичне (політика щодо засобів інформації), правове (конституювання інформаційної сфери у суспільстві), економічне (створення матеріально-технічних засад для функціонування інформаційної сфери), організаційно-розпорядче (безпосередній управлінський менеджмент держави щодо інформаційної сфери).

Державна інформаційна політика – це сукупність основних напрямів діяльності держави щодо одержання, використання та збереження інформації. Така політика визначається і закріплюється законодавчо, починаючи, як правило, з Основного Закону держави. В Конституції України (1996 р.) ст. 32 закріплено право громадян на інформацію і зокрема зазначається: «Кожному гарантується судовий захист права спростовувати недостовірну інформацію про себе і членів своєї сім'ї та права вимагати вилучення будь-якої інформації, а також право на відшкодування матеріальної і моральної шкоди, завданої збиранням, зберіганням, використанням та поширенням такої недостовірної інформації» (Марчук В. П., Марчук Г. В., 2009).

Також існує декілька законів України, які у різний спосіб детермінують взаємини людини та інформації (Закон України «Про інформацію», Закон України «Про Національну програму інформатизації», Закон України «Про науково-технічну інформацію», Закон України «Про медіа»); особливості державної політики щодо засобів масової інформації та діяльність щодо них держави (Закони України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах», «Про національну програму інформації»); захист національного інформаційного простору України (Закони України «Про національну безпеку України», «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності»).

До суттєвих засад забезпечення розвитку інформаційної сфери в Україні додамо й те, що вже прийнято національну програму інформатизації, вийшов Указ Президента України «Про заходи для розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет і забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні». Маємо спеціальний проєкт «Електронний Уряд України», постанову Кабі-

нету Міністрів України «Про порядок оприлюднення в мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади», тощо. Іншими словами, владно-розпорядчих документів щодо державного управління інформаційною сферою в Україні достатньо.

Додамо до цього й цілу низку прийнятих після 2000 року спеціальних рішень, розпоряджень, затвердження великої кількості положень, що стосуються багатьох дійсно важливих аспектів демократичного, правового, цивілізованого розв'язання інформаційних проблем і питань.

І все ж багато фахівців небезпідставно зазначають, що «рівень правового врегулювання питання налагодження комунікації між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, засобами масової комунікації та громадськістю не в повній мірі відповідає європейським тенденціям» [9. 150].

Відтак, у політико-правовому плані в Україні інформаційна сфера, національний інформаційний простір також нібито достатньо конституційовані. Головне, що нормативно-правове забезпечення інформаційної безпеки не просто є пріоритетним у сфері інформаційної політики, а й базується на принципах законності; дотримання й балансу інтересів особистості, суспільства й держави; відкритості; пріоритетності національних інтересів. Власне, інформаційна політика інших держав саме на таких принципах, головним чином, і базується.

В контексті проблем державного управління окремої уваги заслуговує Закон України «Про державну підтримку медіа, гарантії професійної діяльності та соціальний захист журналіста» [14]. Цим Законом визначено, що державна підтримка засобів масової інформації в Україні здійснюється шляхом протекціоністської політики зниження споживчої вартості інформаційної продукції, включаючи податкове, тарифне, митне, валютне та господарське регулювання, відшкодування збитків, надання державної допомоги. Питання лише в одному, наскільки, з урахуванням соціально-економічного стану, Українська держава нині спроможна це робити.

Найперше, і не безпідставно, піддається критичному аналізу практичний управлінський аспект (державний менеджмент) в інформаційній сфері. Справа в тому, що в Україні існує досить багато суб'єктів управління інформаційною сферою, до яких відносимо в першу чергу Президента України, Верховну Раду України, Уряд України. Так, у Верховній Раді України питання інформаційної сфери, інформатизації суспільства, електронного врядування знахо-

дяться у сфері безпосередньої діяльності комітетів: з питань інформатизації та інформаційних технологій; транспорту та зв'язку; науки та освіти; свободи слова та інформації; національної безпеки та оборони; підприємництва; регуляторної та антимонопольної політики (Грицяк Н., 2015).

В різні роки в Україні існувало і нині існує велика кількість спеціальних організаційних структур, які переймалися і переймаються питаннями і проблемами інформаційної сфери: Національне агентство з питань інформатизації при Президентові України (1995-1998 рр.); Держагентство інформатизації України (1998-1999 рр.); Держдепартамент з питань зв'язку та інформатизації України (1999-2004 рр.) та ін. У 2014 році з'явилося Державне агентство з питань електронного урядування. Якщо брати до уваги, що в цілому нині домінують два основних підходи щодо вдосконалення державного управління інформаційною сферою: централізований і децентралізований, або мережевий, то в українських реаліях все ж виявляється потреба у суттєвому скороченні кількості суб'єктів державного впливу на розвиток інформаційної сфери, а то й потреба у певному окремому (або координаційному) державному органі, який би безпосередньо переймався цією проблематикою. Наразі таким органом може бути Міністерство культури та інформаційної політики України.

В умовах сучасних інформаційних війн і, в першу чергу, між Росією та Україною, найперше дається взнаки потреба забезпечення інформаційної безпеки України, починаючи з безпекового функціонування її інформаційного простору, інформаційної сфери. В системі державного управління в інформаційній системі це питання першочергової ваги і значення. «У зв'язку з посиленням негативного зовнішнього впливу на інформаційний простір України, що загрожує розмиванню суспільних цінностей і національної ідентичності, – справедливо зазначають екваторські дослідники Доносо Вергас Дієго і Доносо Вергас Сантьяго, – недостатніми залишаються обсяги вироблення конкурентоспроможного національного інформаційного продукту. Наближається до критичного стан безпеки інформаційно-комп'ютерних систем в галузі державного управління, фінансової та банківської сфери, енергетики, транспорту, внутрішніх та міжнародних комунікацій» (Доносо Вергас Дієго, Доносо Вергас Сантьяго, 2014, 81).

**Висновки з дослідження та перспектива подальших розвідок.** У політико-правовому

плані визначення й окреслення державної політики щодо інформаційної сфери в цілому можна вважати задовільним. Зрозуміло, що реальний стан справ у сфері економіки (найперше – війна росії з Україною) нині не дає змоги поліпшити матеріально-технічне забезпечення інформаційної сфери.

Що стосується, однак, правового аспекту, то вважаємо, що в Україні давно потребує необхідності процес так званої апроксимації законодавства України про інформацію. За досить великої кількості нормативно-правових, розпорядчих документів все ж маємо потребу більш досконалого закону стосовно доступу громадян до інформації, формування інформаційного суспільства, забезпечення максимальної відкритості державної влади на засадах дієвого публічного адміністрування.

Вважаємо також, що процес державного управління в інформаційній сфері набув би більш виразного та ефективного вигляду за рахунок скорочення кількості суб'єктів цього процесу або утворення спеціального координаційного органу, який би об'єднував зусилля та дії держави стосовно інформаційної сфери в єдине ціле. Практика інших країн наочно підтверджує, що, як правило, це є спеціальне міністерство, чи якийсь інший урядовий орган. За наявності в Україні і спеціального міністерства, і багатьох інших суб'єктів управління інформаційною сферою, це могла б бути, наприклад, спеціальна Координаційна рада при Президентові України з інформаційної політики.

Звернемо увагу й на те, що в окремих країнах існує досить чітка система санкцій за невиконання державними посадовими особами вимог законів про свободу інформації. Так, у Бельгії, Ісландії, Ірландії, Нідерландах, Новій Зеландії таку функцію нагляду здійснює спеціальний омбудсмен, в Канаді – спеціальний «інформаційний комісар» тощо. Вважаємо, що модель (система) державного управління в інформаційній сфері України повинна враховувати і такий світовий досвід.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: \_\_\_\_\_**

1. Бондар Ю. В. Перша інформаційна. Правадавництво: зародження та розвиток видавничої справи у процесі суспільно-політичних трансформацій Стародавнього світу: монографія. За заг. ред. В.В. Різуна. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2016. 560 с.
2. Бондар Ю. В. Друга видавничка. Зародження та розвиток видавничої справи у процесі суспільно-політичних трансформацій Середньовіччя і

Нового часу: монографія. за заг. ред. В. В. Різуна. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал». 2017. 528 с.

3. Гуржій О. Українська козацька держава в другій половині XVII-XVIII ст.: кордони, населення, право. Київ: Основи, 1996. 621 с.
4. Дзюба І. М. Інтернаціоналізм чи русифікація? К.: Видавничий дім «КМ Academia», 1998, 276 с.
5. Доносо Варгас Дієго Хосе, Доносо Варгас Сантьяго Філе. Інформаційна безпека України в умовах сучасної інформаційної війни. Становлення та розвиток української державності. Вип. 12. 2014. К.: ДП «Видавничий дім «Персонал». С. 179–182.
6. Енциклопедія Українознавства т. 1. Словникова частина. Перевидання в Україні. Головний редактор проф. д-р. Володимир Кубійович. Львів. «Молоде життя». 1993.
7. Жуковський А., Субтельний О. Нарис історії України. Ред. Я. Грицак, О. Романів. Львів: Вид-во Наукового товариства імені Т. Шевченка у Львові, 1992. 230 с.
8. Іванов В. М. Історія держави і права України: підручник. К.: МАУП, 2007. 552 с.
9. Інформаційна складова державної політики та управління: монографія. Соловійов С. Г., та ін. заг. ред. Грицяк Н. В. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Каф. інформ. політики та електрон. урядування. Київ: К. І. С., 2015. 320 с.
10. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. К.: Преса України, 1997. 80 с.
11. Історія політичних і правових вчень: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. В. П. Марчук, Г. В. Марчук. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. 480 с.
12. Мислителі Греції. От мифа к логике сочинения. [сост. В.В. Шкода]. Харків: Изд-во Фолио, 1998. 832 с.
13. Посібник з питань свободи вираження. Пер. з англ. К., Лаба. К.: IREX ПроМедіа Україна, 1999. 442 с.
14. Про державну підтримку засобів масової інформації та соціальний захист журналістів: Закон України від 23 вересня 1997 р. № 540 / 97 ВР України. 1997. № 50.
15. Хрестоматія з історії держави і права України: у 2 т. За ред. Гончаренка В.Д. К., 1997. Т. 2. 481 с.

#### **REFERENCES: \_\_\_\_\_**

1. Bondar, Yu. V. (2016). Persha informatsiina [The first is informative]. Pravydavnytstvo: zarodzhennia ta rozvytok vydavnychoi spravy u protsesi suspilno-politychnykh transformatsii Starodavnoho svitu: monohrafiia / Yu. V. Bondar. [Za zah. red. V.V. Rizuna]. Kyiv : DP «Vyd. dim «Personal». [in Ukrainian].
2. Bondar, Yu. V. (2017). Druha vydavnycha [Second publishing house]. Zarodzhennia ta rozvytok vydavnychoi spravy u protsesi suspilno-politychnykh transformatsii Serednovichchia i Novoho chasu: monohrafiia / Yu. V. Bondar; [za zah. red. V. V. Rizuna]. Kyiv : DP «Vyd. dim «Personal». [in Ukrainian].

3. Hurzhii, O. (1996). Ukrainska kozatska derzhava v druhii polovyni KhVII-XVIII st [The Ukrainian Cossack state in the second half of the XVII–XVIII centuries]: kordony, naselennia, pravo / O. Hurzhii. Kyiv: Osnovy. [in Ukrainian]
4. Dziuba, I. M. (1998). Internatsionalizm chy rusyfikatsiia? [Internationalism or Russification?] K. : Vydavnychiy dim «KM Academia». [in Ukrainian].
5. Donoso Vartas Diieho Khose, Donoso Vartas Santiaho File (2014). Informatsiina bezpeka Ukrainy v umovakh suchasnoi informatsiinoi viiny Stanovlennia ta rozvytok ukrainskoi derzhavnosti [Information security of Ukraine in the conditions of modern information warfare. Formation and development of Ukrainian statehood]. Vyp. 12. 2014. K. : DP «Vydavnychiy dim «Personal». [in Ukrainian].
6. Entsyklopediia Ukrainoznavstva (1993). t. 1. Slovnykova chastyna. Perevydannia v Ukraini [Encyclopedia of Ukrainian Studies, vol. 1. Dictionary part. Reprint in Ukraine]. Holovnyi redaktor prof. d-r. Volodymyr Kubiiovych. Lviv : «Molode zhyttia». [in Ukrainian].
7. Zhukovskiy, A., Subtelnyi, O. (1992). Narys istorii Ukrainy [Essay on the history of Ukraine]. Red. Ya. Hrytsak, O. Romaniv. Lviv : Vyd-vo Naukovoho tovarystva imeni T. Shevchenka u Lvovi. [in Ukrainian].
8. Ivanov, V. M. (2007). Istoriia derzhavy i prava Ukrainy [History of the state and law of Ukraine]: pidruchnyk. K. : MAUP. [in Ukrainian].
9. Soloviov, S. H. ta in. (2015). Informatsiina skladova derzhavnoi polityky ta upravlinnia [Information component of state policy and management]: monohrafiia / zah. red. Hrytsiak N. V. Nats. akad. derzh. upr. pry Prezidentovi Ukrainy, Kaf. inform. polityky ta elektron. uriaduvannia. Kyiv : K. I. S. [in Ukrainian].
10. Konstytutsiia Ukrainy (1997): Pryiniata na piatii sesii Verkhovnoi Rady Ukrainy 28 chervnia 1996 r. [Constitution of Ukraine: Adopted at the fifth session of the Verkhovna Rada of Ukraine on June 28, 1996]. [in Ukrainian].
11. Marchuk, V. P., Marchuk, H. V. (2009). Istoriia politychnykh i pravovykh vchen [History of political and legal teachings]: navch. posib. dlia stud. vyshch. navch. zakl. K. : DP «Vyd. dim «Personal». [in Ukrainian].
12. Muslytely Hretsyy. Ot myfa k lohyke sochy-nenya [From the myth to the logic of the essay]. / [sost. V.V. Shkoda]. Kharkov : Yzd-vo Folyo. [in Ukrainian].
13. Posibnyk z pytan svobody vyrazhennia [Handbook on freedom of expression] (1999) / Per. z anhl. K., Laba. K. : IREX ProMedia Ukraina. [in Ukrainian].
14. Pro derzhavnu pidtrymku zasobiv masovoi informat-sii ta sotsialnyi zakhyst zhurnalistiv: Zakon Ukrainy vid 23 veresnia 1997 r. [On state support of mass media and social protection of journalists: Law of Ukraine dated September 23, 1997] № 540 / 97 – VR Ukrainy. [in Ukrainian].
15. Khrestomatiia z istorii derzhavy i prava Ukrainy [Textbook on the history of the state and law of Ukraine]: u 2 t. (1997) / Za red. Honcharenka V.D. K. [in Ukrainian].

**Кудрявський Іван Володимирович,**

докторант, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0009-0009-5167-7648>

**Kudriavskiy Ivan Volodymyrovych,**

Doctoral Student, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., <https://orcid.org/0009-0009-5167-7648>



---

## ЕТИЧНІ ТА ЮРИДИЧНІ ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ

**Анотація.** Чи не найбільш влучно та лаконічно описує процес наповнення інформаційного простору в ході сучасних конфліктів крилатий вислів, який найчастіше пов'язують з авторством відомого американського політика XIX – XX століть Джонсона Хайрама: «Першою жертвою війни стає правда». Головну ж ідею сучасних стратегічних комунікацій висловив 16-й президент США Авраам Лінкольн: «Скажіть людям правду, і країна буде в безпеці».

На перший погляд, сама постановка питання етичного аспекту в інформаційному протистоянні виглядає нелогічною в умовах сьогодення, коли Сили оборони України відбивають широкомасштабне російське вторгнення, в ході якого у повній мірі застосовується максимальний спектр інструментарію дезінформації, пропаганди, інформаційно-психологічних операцій та усіх інших засобів обману. Але якщо заглибитися в тематику державного управління захистом інформаційного простору та інформаційного протистояння загалом, – стає зрозуміло, що від нормативно-правового врегулювання цієї сфери та етичних якостей персоналу, який реалізовує державну інформаційну політику, прямо залежать успіхи та невдачі у сфері, яку нерідко пафосно називають «інформаційним фронтом».

Наслідками операцій обману чи навпаки – точного достовірного інформування аудиторій – у свою чергу нерідко стають зміни оборонної політики цілих держав, надання озброєння та дозволів на його застосування, деморалізація, або навпаки – активізація та успішні дії підрозділів і військових формувань не лише тактичного, але й оперативного рівня, суттєві зміни лінії фронту з переходом контролю над містами, а іноді – й цілими областями. Інформаційні дії створюють моральну перевагу чи деморалізуючі фактори, які негайно відображаються не лише у суспільній думці чи дипломатії, але й на полі бою, де нерідко тягнуть за собою наслідки геополітичного характеру.

**Мета** запропонованого дослідження – пошук способів підвищення ефективності механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору шляхом аналізу юридичних та етичних факторів, які впливають на просування державної інформаційної політики, становлення та функціонування системи державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору.

**Завдання дослідження** полягає в аналізі наукових праць, офіційних повідомлень та публіцистичних матеріалів, нормативно-правових актів та інших джерел, що надають можливість вивчити проблематику юридичного та етичного характеру у питаннях становлення та функціонування сис-



теми стратегічних комунікацій в Україні в умовах відбиття Силами оборони України російського широкомасштабного вторгнення.

**Наукова новизна** дослідження і його результатів полягає у комплексному розгляді проблемних питань юридичного та етичного характеру сучасного державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору України з акцентуацією уваги на український досвід розгортання системи стратегічних комунікацій, зокрема інформаційних дій, спрямованих на зниження ефективності деструктивного інформаційно-психологічного впливу противника, що реалізовувались в умовах відбиття Силами оборони України російського широкомасштабного вторгнення.

**Методологія.** В ході роботи застосовано такі методи наукового дослідження: історичний, порівняльного аналізу, ретроспективного аналізу, аналізу та синтезу, дедукції, індукції, системно-структурний, лінгвістичний, формально-логічний.

У **висновках** викладені пропозиції щодо конкретних заходів, які могли б частково компенсувати проблеми і суперечності етичного та юридичного характеру функціонування стратегічних комунікацій в Україні та підвищити ефективність механізмів державного управління у сфері захисту інформаційного простору.

**Ключові слова:** державне управління, інформаційний простір, інформаційна війна, стратегічні комунікації, російська агресія, інформаційно-психологічний вплив.

## FORMATION OF THE STRATEGIC COMMUNICATIONS SYSTEM IN UKRAINE

**Abstract.** Perhaps the most apt and concise description of the process of filling the information space during modern conflicts is the catchphrase most often associated with the famous American politician of the nineteenth and twentieth centuries, Johnson Hiram: «The first casualty of war is the truth». The main idea of modern strategic communications was captured by the 16th President of the United States, Abraham Lincoln: «Tell the people the truth, and the country will be safe».

At first glance, the very question of the ethical aspect in information confrontation seems illogical in today's conditions, when the Ukrainian Defense Forces are repelling a large-scale Russian invasion, in which the maximum range of tools of disinformation, propaganda, information and psychological operations and all other means of deception are fully used. But if we delve deeper into the topic of state management of information space protection and information confrontation in general, it becomes clear that successes and failures in the area, which is often pretentiously called the «information front», directly depend on the legal regulation of this sphere and the ethical qualities of the personnel implementing the state information policy.

The consequences of deception operations, or vice versa - accurate and reliable information of audiences - in turn often result in changes in the defense policy of entire states, provision of weapons and permits for their use, demoralization, or vice versa - activation and successful actions of units and military formations not only at the tactical but also at the operational level, significant changes in the front line with the transfer of control over cities and sometimes entire regions. Information actions create moral superiority or demoralizing factors that are immediately reflected not only in public opinion or diplomacy, but also on the battlefield, where they quickly lead to geopolitical consequences.

**The purpose** of the proposed study is to find ways to improve the efficiency of public administration mechanisms in the field of information space security protection by analyzing the legal and ethical factors which influence the promotion of the State information policy, and the establishment and functioning of the public administration system in the field of information space security protection.

**The objective** of the study is to analyze scientific works, official reports and journalistic materials, regulations and other sources that provide an opportunity to study the legal and ethical issues related to the formation and functioning of the strategic communications system in Ukraine in the context of repulsing the Russian large-scale invasion by the Ukrainian Defense Forces.

**The scientific novelty** of the study and its results is a comprehensive consideration of the problematic issues of legal and ethical nature of modern public administration in the field of protecting the security of Ukraine's information space with a focus on the Ukrainian experience of deploying a system of strategic communications, in particular, information actions aimed at reducing the effectiveness of the enemy's destructive information and psychological influence, which were implemented in the context of repulsing the Russian large-scale invasion by the Ukrainian Defense Forces.

**Methodology.** The following methods of scientific research were used in the course of the study: historical, comparative analysis, retrospective analysis, analysis and synthesis, deduction, induction, systemic and structural, linguistic, and formal logical.

**The conclusions** include proposals for specific measures that could partially compensate for the problems and contradictions of the ethical and legal nature of the functioning of strategic communications in Ukraine and increase the effectiveness of public administration mechanisms in the field of information space protection.

**Key words:** public administration, information space, information warfare, strategic communications Russian aggression, information and psychological influence.

---

**Постановка проблеми.** При реалізації державної інформаційної політики в умовах кризи, а особливо війни, виникає низка проблемних питань. Серед них можна виділити питання юридичного характеру, етичного характеру, а також – змішаного – етично-юридичного характеру. До перших слід віднести питання неузгодженості у законодавстві або неврегульованості окремих форм реалізації інформаційних дій. До проблем етичного характеру (окрім суто психологічних, з якими може стикатися персонал, плануючи або реалізуючи інформаційні дії), слід віднести також етичні заборони та обмеження, зокрема щодо застосування навичок ведення інформаційних дій у власних цілях або в інтересах політичних структур чи інших внутрішніх акторів. Якщо персонал, який планує та реалізовує інформаційні дії, матиме низький рівень моральних якостей, – загроза застосування його досвіду, умінь та навичок не за призначенням стане досить високою. З іншого боку, персонал з високими етичними якостями навіть при достатньо фаховій психологічній підготовці все одно відчуватиме дискомфорт при реалізації окремих форм психологічних дій. Причому, це стосується не лише заходів деморалізації противника у рамках інформаційних або психологічних операцій, але навіть роботи з інформаційним матеріалом (контентом) звичайних інформувань, де потрібно працювати з біографіями людей, що пережили ворожу окупацію, були свідками військових злочинів ворога, інших психотравмуючих подій. До проблем змішаного етично-юридичного характеру умовно можна віднести ті особливості реалізації інформаційних (психологічних) дій, які не врегульовані прямою нормою закону чи керівного документа, але за аналогією права, а також звичаями, традиціями та етичними нормами вимагають певного порядку дій чи застосування певних обмежень.

Значна кількість проблем етичного, юридичного та змішаного етично-юридичного характеру викликані самою специфікою реалізації стратегічних комунікацій як у питаннях здійс-

нення інформаційного (психологічного) впливу на противника, так і в питаннях зниження (нівелювання) ефективності деструктивного інформаційно-психологічного впливу противника на особовий склад власних сил оборони та власне населення.

Якщо мова йде про такі інформаційні спроможності, як введення противника в оману, інформаційні операції та психологічні операції (без реалізації яких сьогодні практично неможливе успішне ведення бойових дій), часто персоналу в ході здійснення інформаційних (психологічних) дій доводиться застосовувати різні канали донесення інформації (дезінформації). У випадку, якщо це не закриті канали, а, зазвичай, через складність реалізації вони рідко бувають закритими, цільова інформація, призначена для впливу на противника, може бути доступною аудиторіям, які не є цільовими аудиторіями і на які персонал, що реалізовує інформаційні дії, не має наміру впливати. Така інформація викликати ефекти у своїх аудиторій, які можуть бути не прораховані, не передбачені та небажані для персоналу, що реалізовує інформаційні дії. Правило щодо заборони проведення інформаційних (психологічних) акцій проти свого населення та союзників хоча і досить важко знайти прописаним прямо у законодавстві та керівних документах, але воно вважається загальноприйнятим. Поряд з тим, контроль щодо незапланованих ефектів – окрема тема, яка потребує врегулювання, причому дуже обережного. Адже надмірна свобода дій може викликати значні небажані ефекти серед своїх аудиторій тоді як надмірні обмеження – позбавити персонал, який реалізовує інформаційні дії, можливості ефективно працювати у сфері, яка і так є достатньо складною.

У випадку реалізації діяльності зниження ефективності (нівелювання) деструктивного інформаційно-психологічного впливу противника персонал, який планує заходи та створює інформаційний матеріал, діє в межах інформування аудиторій і може застосовувати лише

правдиву інформацію. Поряд з тим, у багатьох випадках через вимоги таємності або ж вірогідність створення загрози для дій військ чи цивільного населення часто немає можливості розкривати всю картину подій, подавати інформацію з достатньою повнотою та об'єктивністю. Інформація, хоча вона і правдива, але вирвана з контексту, у таких випадках, за фактом, теж може розцінюватися як варіант маніпуляції, особливо при озвученні власних оціночних суджень журналіста чи іншого автора інформаційного контенту. Хоча з чисто формальної точки зору обман у такому випадку де-юре відсутній, де-факто залишається низка питань етичного характеру, а з часом, коли багато обмежень на поширення інформації стають менш актуальними або ж з інших причин аудиторії дізнаються більше про ті чи інші події або факти, – з'являються ще й проблеми репутаційного характеру для авторів матеріалу та каналів, якими поширюється інформація.

Протиріччя існують на різних рівнях державного управління. На стратегічному рівні при розкритті надмірної кількості дійсної інформації полегшується завдання для розвідки противника і його інформування загалом, що може становити загрозу для життя як персоналу Сил оборони, так і цивільного населення, а в окремих випадках – загрозу негативного розвитку сценаріїв ведення бойових дій, втрати територій чи навіть державного суверенітету. Надмірне ж приховування інформації чи її викривлення протирічить демократичним принципам та свободам, закріпленим у Законодавстві України, може створювати атмосферу, сприятливу для зловживань владою чи її узурпації і таким чином у найгостріших формах також може становити загрозу Конституційному ладу, тільки вже іншого характеру.

На тактичному рівні надмірна прозорість системи стратегічних комунікацій та відвертість у спілкуванні з аудиторією має той самий недолік, що і на стратегічному, – покращує ситуативну обізнаність противника та сприяє тому, що він може здобути інформаційну перевагу в контексті конкретного моменту, хоча, при достатньо професійному підході персоналу, який реалізовує інформаційні дії, дозволяє отримати довіру аудиторій на майбутнє. Надмірне ж засекречування інформації, а тим більше – зловживання дезінформацією при роботі по противнику, у свою чергу, може дати короткочасну тактичну перевагу за сприятливих обставин, але підриває можливість роботи у майбутньому і, що найважливіше, довіру своїх аудиторій у середньостро-

ковій та довгостроковій перспективі, якщо такі аудиторії мають доступ до інформації, призначеної для противника.

Слід враховувати, що адресність каналів доставки інформації при сучасному розвитку технологій є дуже умовною. Адже навіть коли застосовується цільова смс-розсилка (такий метод доволі часто використовують російські військово-терористичні формування в Україні), після того, як хоча б один військовослужбовець публікує скріншот із таким «повідомленням» у соціальних мережах, дані, закладені в ньому, стають загальнодоступною інформацією і можуть викликати найрізноманітніші ефекти у різних аудиторій.

Таким чином, сама специфіка реалізації стратегічних комунікацій в умовах війни та кризи, особливо у питаннях здійснення інформаційного (психологічного) впливу або зниження ефективності (нівелювання) деструктивного інформаційно-психологічного впливу противника містить у собі серйозну проблематику юридичного та етичного характеру. Цю проблематику необхідно досліджувати і враховувати в ході розробки пропозицій з метою удосконалення механізмів державного управління у сфері захисту інформаційного простору.

**Завдання дослідження** полягає в аналізі наукових праць, офіційних повідомлень та публіцистичних матеріалів, нормативно-правових актів та інших джерел, що надають можливість вивчити проблематику юридичного та етичного характеру у питаннях становлення та функціонування системи стратегічних комунікацій в Україні в умовах відбиття Силами оборони України російського широкомасштабного вторгнення.

**Методологія.** В ході роботи застосовано такі методи наукового дослідження: історичний, порівняльний аналіз, ретроспективного аналізу, аналізу та синтезу, дедукції, індукції, системно-структурний, лінгвістичний, формально-логічний.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Інформаційний матеріал, необхідний для аналізу, міститься у наукових працях, зокрема українських дослідників, таких як А. Благодарний, О. Кононець, О. Коверний (Благодарний, 2023; Коверний, 2023), в українських нормативних та нормативно-правових актах (Комунікаційна стратегія Міністерства закордонних справ України, 2023; Комунікаційна стратегія 2019–2020, 2019; Про затвердження Комунікаційної стратегії Державного комітету телебачення і радіомовлення України, 2021; Про затвердження Комунікаційної стратегії Міністерства освіти і науки

України на 2023 – 2030 роки, 2022; Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України, 2017; Про реформування державних і комунальних друкованих медіа, 2023; Стратегія діяльності Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення на 2024 – 2026 роки, 2023), а також на офіційних сайтах органів державної влади та медіа (Залужний затвердив комунікаційну стратегію ЗСУ на 2023 рік, 2023; Інститут стратегічних комунікацій, 2023).

**Мета** запропонованого дослідження – пошук шляхів і способів підвищення ефективності механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору шляхом аналізу становлення системи стратегічних комунікацій в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих результатів.**

Питання етичного характеру у діяльності державних службовців, військовослужбовців та іншого персоналу, який реалізовує функції держави у питаннях захисту безпеки інформаційного простору, можуть виникати та впливати на ситуацію частіше, якщо певні складові правовідносин не достатньо добре врегульовані нормативними і нормативно-правовими актами, немає визначеного порядку дій на випадок певних ситуацій, або ж навпаки – надто обмежена свобода дій там, де вона необхідна, а персонал через надмірну кількість нераціональних завдань та обов'язкових до виконання протоколів завантажений звітністю чи змушений імітувати активність, не маючи часу на реальну роботу. Зазвичай у вітчизняних законах та підзаконних актах не часто можна зустріти, навіть у преамбулах, дослідження або визнання певної проблематики. Поряд з тим, низка документів, які стосуються розгортання в Україні системи стратегічних комунікацій, містять відповідні положення і цікаві не лише з позиції регуляторних функцій, але і можливістю простежити динаміку позиції законодавця щодо відповідних питань і проєкцію стану речей на цю позицію.

Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України, затверджена Наказом Міністерства оборони України № 612 від 22.11.2017 року сьогодні залишається чинним документом де-юре, хоча і дещо застарілим за фактом, та містить розділ з описом проблематики. Він цікавий як сам по собі, так і для оцінки ситуації в динаміці. Документ оприлюднює функціональний аналіз сфери стратегічних комунікацій, проведений

у 2016 році, та вказує на виявлену Національним інститутом стратегічних досліджень низку слабких сторін урядових комунікацій:

- відсутність якісного аналізу інформаційного простору та оцінки впливів;

- нерозуміння представниками державних органів основних понять та принципів стратегічних комунікацій;

- відсутність системності у сфері міжвідомчої взаємодії та її залежність від міжособистісних контактів;

- недостатній рівень розвитку міжнародної взаємодії у сфері стратегічних комунікацій;

- принципова відсутність документів, що регламентують комунікативну діяльність;

- нерозуміння учасниками процесу комунікації принципів формування комунікативних планів;

- відсутність якісної роботи зі спікерами щодо змісту повідомлень, подачі інформації;

- складність у розумінні поняття «цільові аудиторії» та особливості формування наративів для цих аудиторій;

- потреба у навчанні співробітників у сфері кризових і стратегічних комунікацій та стратегічного планування.

У результаті досліджень був зроблений висновок, що державні органи, відповідальні за реалізацію стратегічних комунікацій, не функціонували як єдина система стратегічних комунікацій держави.

На підставі викладеного документом формулюється мета реалізації стратегічних комунікацій Силами оборони: метою реалізації стратегічних комунікацій у воєнній сфері як складової національної системи стратегічних комунікацій є просування загальнодержавного наративу та формулювання й впровадження ключових повідомлень задля підвищення розуміння політики Міністерства оборони суспільством, ефективна протидія інформаційним викликам та загрозам у воєнній сфері (Про затвердження Комунікаційної стратегії Міністерства освіти і науки України на 2023–2030 роки, 2022). Варто зазначити, що стосовно абзаців 1, 5 та 7 були вжиті достатньо масштабні заходи на державному рівні, які за цих 8 років не можна сказати, щоби дозволили повністю вирішити порушені проблеми, але, усе-таки, дали свої результати. Щодо пунктів 2, 3, 8, 9 заходи також вживалися, включно зі створенням при Національному університеті оборони України Інституту стратегічних комунікацій (Інститут стратегічних комунікацій, 2023), багатьма реорганізаціями і кадровими перестановками у підрозділах, які

реалізують свою діяльність за напрямом складових стратегічних комунікацій. Але ці проблемні питання зберігають суттєву актуальність і сьогодні. Більше того, значною мірою вони обумовлені не тільки питаннями нерозуміння тих чи інших принципів, але і вже згаданими юридичними та етичними аспектами.

Щодо пункту 6 – можна говорити про певні успіхи в питаннях діяльності окремих підрозділів за напрямками складових стратегічних комунікацій, і навіть була спроба реалізувати його на рівні органів центральної виконавчої влади у вигляді затвердження Головнокомандувачем ЗС України Комунікаційної стратегії на 2023 рік (Залужний затвердив комунікаційну стратегію ЗСУ на 2023 рік, 2023). Оцінити документ немає можливості, оскільки його текст не вдалося знайти у відкритих джерелах, але відсутність повідомлень про аналогічний документ на 2024 рік свідчить, що щось у системі планування Сил оборони з цього питання дало збій. Зате ми бачимо позитивну тенденцію розробки та прийняття комунікаційних стратегій іншими центральними органами виконавчої влади, і не лише ними. Так, прийняті і діють Комунікаційна стратегія Міністерства закордонних справ України, у пункті IV якої, серед іншого, акцентована увага на етиці спілкування співробітників Міністерства (Комунікаційна стратегія Міністерства закордонних справ України, 2023), Комунікаційна стратегія Міністерства освіти і науки України (Про затвердження Комунікаційної стратегії Міністерства освіти і науки України на 2023 – 2030 роки, 2022), Комунікаційна стратегія Державного комітету телебачення і радіомовлення України (Про затвердження Комунікаційної стратегії Державного комітету телебачення і радіомовлення України, 2021), і навіть... Комунікаційна стратегія Згурівського районного суду Київської області (Комунікаційна стратегія 2019-2020, 2019). Документи відпрацьовані різними спеціалістами, з різною метою, акцентують увагу на різних елементах комунікації, і про їхню реальну чи потенційну успішність говорити в загальному було б не зовсім коректно. Але принаймні бажання планувати діяльність у сфері комунікацій, визначати наративи та аудиторії у різних керівників різного рівня само по собі є свідченням певного прогресу та якщо не глибокого розуміння комунікаційних процесів, то принаймні усвідомлення самого факту їхнього існування.

Для розуміння динаміки проблемних питань у сфері стратегічних комунікацій, які визнаються

на рівні керівних документів, цікаво порівняти наведену вище інформацію Концепції стратегічних комунікацій Збройних Сил України 2017 року з положеннями Стратегії діяльності Національної ради з питань телебачення та радіомовлення на 2024 – 2026 рік (документ прийнято в грудні 2023 року). Хоча перший документ говорить про проблеми стратегічних комунікацій Збройних Сил, а другий – про виклики, з якими стикаються медіа, розробники документів відносяться до різних організацій, і їхні завдання теж не є тотожними, а в часі документи розділяє шість років, – можна простежити спільні проблемні питання для вітчизняних суб'єктів наповнення інформаційного простору. Стратегія діяльності Національної ради з питань телебачення і радіомовлення виділяє такі сучасні виклики для медіа:

#### 1. Нестача професійних кадрів.

Проблеми з кадровим забезпеченням визнає абсолютна більшість медійної індустрії. Ця проблема має кілька площин: переміщення кадрів із місць постійного проживання у більш безпечні регіони, у тому числі – виїзд за межі країни. Дотичним до цієї проблеми є ризик неповернення працівників – як до попереднього місця роботи, так і до країни загалом; дефіцит спеціалістів внаслідок мобілізації, складність процедури бронювання працівників за медійними підприємствами; нестача у країні системи професійної підготовки спеціалістів для сфери медіа з урахуванням сучасних технологій і підходів, низький рівень підготовки за спеціальностями, що наявні у системі освіти. Також медійні організації вказують на застаріле трудове законодавство, зокрема класифікатор професій.

#### 2. Нестача фінансів.

Окрім значного падіння доходів як з реклами, так і від співпраці з місцевою владою, медіа повідомляють про принципову зміну структури доходів. Багато медіакомпаній не розвиваються та перебувають на межі чи за межею виживання, особливо це стосується локальних медіа. Підтримки медіа від держави фактично немає. Економіка воєнного часу потребує інституційної підтримки медіа як таких. Специфічними проблемами друкованих медіа є: дистрибуція, зокрема за передплатою, за допомогою засобів поштового зв'язку, особливо до віддалених, нещільно заселених регіонів; закриття точок розповсюдження друкованих видань; незацікавленість рекламодавців у розміщенні реклами у друкованих виданнях з огляду на те, що в країні немає культури масового споживання друкованих медіа.

### 3. Нестача актуального контенту.

Проблеми полягають: у неактуальності і неможливості використання контенту, створеного до повномасштабного вторгнення, за жанрами, сюжетами, учасниками творчих груп, а також в ускладненості створення актуального контенту з територій ведення бойових дій внаслідок запровадження правового режиму воєнного стану; у зміні потреб аудиторії, структура якої змінилась внаслідок релокації значної кількості громадян зі сходу і півдня країни на захід і північ.

Важливим викликом є створення національного продукту та можливість надалі виходити з ним на світовий рівень. Неабияку роль має відіграти в цьому процесі співпраця українського виробництва з європейським. Ще одним важливим аспектом для багатьох медіа, зокрема аудіовізуальних лінійних та нелінійних провайдерів аудіовізуальних сервісів, онлайн-медіа, є забезпечення захисту контенту від несанкціонованого використання та боротьба з піратством.

### 4. Труднощі з відновленням технології та інфраструктури.

Через пошкоджену/знищену інфраструктуру та обладнання багато медійних компаній змушені були припинити мовлення або релюкуватися на більш безпечні території. Окремим викликом для медіа стало забезпечення стабільної роботи в період відсутності електропостачання.

Медіа під час війни і в найближчий післявоєнний період потребуватимуть: фінансової підтримки від держави та/або міжнародних донорів; організаційної допомоги зі збереження кадрового потенціалу; реформи медійної освіти [8]. Варто відзначити, що, крім описаних у Стратегії причин, усі чотири виклики сьогодні робить значно гострішими прийняття у 2016 році Закону України «Про реформування державних і комунальних друкованих засобів масової інформації» (у чинній редакції – «друкованих медіа») (Про реформування державних і комунальних друкованих медіа, 2023), призвівши до фінансових труднощів багатьох медіа, і як наслідок – до відтоку кваліфікованих кадрів, що позначилося, у свою чергу, на якості контенту і мало наслідком втрату системи роботи та інфраструктури, яку досить важко відновити. Визнання стратегією Національної ради телебачення та радіомовлення необхідності інституційної підтримки медіа безумовно можна розцінювати позитивно. Поряд з тим, приклад сумнозвісного реформування державних і комунальних друкованих медіа яскраво свідчить про руйнівні можливості некомпетентного або несвоєчасного втручання

механізмів державного управління (в даному випадку – взагалі органу законодавчої влади), у процесі діяльності суб'єктів наповнення інформаційного простору.

В ході наповнення інформаційного простору юридичні аспекти, зокрема коректне нормативне і нормативно-правове врегулювання та їх своєчасне оновлення, як і етичні якості суб'єктів наповнення інформаційного простору, мають принципове значення незалежно від того, чи мова йде про персонал, який реалізує механізми державного управління захистом безпеки інформаційного простору, чи про представників медіа. Адже система стратегічних комунікацій в цілому може ефективно функціонувати, забезпечувати критичне мислення аудиторій та загальну атмосферу несприйняття дезінформації, інформаційних маніпуляцій, агресивної пропаганди та інших форм деструктивного інформаційно-психологічного впливу лише за умови, коли ведеться належна робота захищених у своїй діяльності медіа і коли вони, незалежно від складових стратегічних комунікацій держави, дають аудиторіям своєчасну достовірну інформацію. Тому при розбудові механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору потрібно не тільки працювати над системними удосконаленнями службових ресурсів за напрямками діяльності складових стратегічних комунікацій, але й дбати про нормативно-правове забезпечення та інші необхідні елементи захисту, які сприятимуть об'єктивній та професійній роботі медіа з дотриманням журналістських стандартів не просто у законний спосіб, але й без порушення етичних норм і правил. Якщо ж до юридичної неврегульованості (або навпаки – забюрократизованості) додається небажання розуміти і належним чином застосовувати правові положення та проблеми з етикою реалізації своїх функцій і повноважень у персоналу, який займається наповненням інформаційного простору, – юридичні та етичні фактори виливаються у дуже серйозну кадрову проблему, що тягне за собою безліч інших, включаючи недостатню кількість і якість інформаційного контенту, інформаційний голод аудиторій, їх незадоволеність у прагненні орієнтуватися в ситуації, а це, в свою чергу, створює сприятливі умови для поширення дезінформації, фейків, інших матеріалів деструктивного інформаційно-психологічного впливу із сірих та чорних джерел.

На жаль, експерти НАТО в Україні станом на сьогодні в умовах воєнних дій констатують, що українська концепція стратегічних комуні-

кацій не відповідає сучасним викликам. Серед виявлених слабких сторін зазначаються: відсутність загального уявлення про те, що таке стратегічні комунікації; психологічні бар'єри у розумінні їхньої необхідності; невисока ефективність діяльності органів державного та військового управління, відповідальних за реалізацію концепцій та планів; забюрократизованість внутрішніх процедур узгодження та прийняття рішень з питань комунікацій (Blahodarnyi, 2023, р. 7). Часто навіть пересічний споживач інформації без спеціальних знань та навичок завдяки критичному мисленню може констатувати інформаційну перевагу противника у певних питаннях, причому вона не обмежується виключно ресурсною чи технологічною складовими. Засилля депресивних повідомлень, матеріалів антидержавного характеру та контраверсійно-дискусійного контенту у соціальних мережах в принципі є природним явищем. Значна кількість таких матеріалів, оприлюднена із так званих «сірих» чи «чорних» джерел, коли неможливо або складно ідентифікувати автора контенту, або ж явно простежується робота так званих «тролів», «ботоферм» тощо, теж не є нічим дивним, особливо в період інформаційної війни, якою супроводжуються широкомасштабні бойові дії. А от думки, що висловлюються справжніми «живими» користувачами соціальних мереж і відображають їхню деморалізацію чи зміну світоглядних позицій, є небезпечною ознакою, яка свідчить, що заходи деструктивного інформаційно-психологічного впливу противника реалізуються успішно та мають свій ефект не лише у віртуальному, але і в когнітивному вимірі інформаційного простору, що є досить небезпечною тенденцією.

Серед основних правових проблем протидії поширенню деструктивної пропаганди в умовах війни можна виділити такі: критичність балансу між свободою слова та необхідністю захисту національних інтересів (будь-які заходи щодо протидії поширенню деструктивної пропаганди повинні відповідати міжнародним нормам та гарантувати права людини); складність визначення деструктивної пропаганди (не завжди легко відрізнити дезінформацію від правди, а пропаганду від критичного аналізу); швидке поширення деструктивної пропаганди в цифровому середовищі (деструктивну пропаганду можна швидко поширювати в Інтернеті та соціальних мережах, що ускладнює протидію їй) (Kovernyi, 2023, р. 336). Всі три проблемних питання не можуть бути вирішені виключно інституційними заходами шля-

хом впровадження певних механізмів, правил та обмежень. З даної правової проблематики випливає важливість етичності, вмотивованості і професіоналізму персоналу, який буде приймати рішення та діяти з відповідною чесністю та інтенсивністю, докладаючи до цього суттєвих зусиль, або ж формально відпрацьовуючи зарплатню чи, взагалі, переслідуючи якісь свої цілі, що теж матиме результат, але вже зовсім інший. Тому, не применшуючи важливості інституційних змін, належного правового врегулювання та формування дієвих механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору, які повинні створити необхідні умови для роботи профільного персоналу, доцільно визнати, що кінцевий результат протистояння в інформаційному просторі, у сфері, де ведеться боротьба за думки, позиції, переконання, ставлення та мотивацію людей, залежить безумовно від професіоналізму, мотивації та морально-етичних якостей тих, хто веде цю боротьбу, тобто, як і в будь-якому іншому протистоянні та на війні загалом, зводиться до людського фактора.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** На сучасному етапі розвитку системи стратегічних комунікацій в Україні існує низка проблем та суперечностей юридичного, етичного та змішаного етично-юридичного характеру. Частина з них характерна в принципі для сфери публічного спілкування, наповнення інформаційного простору і пов'язана зі специфікою такої діяльності. Частина має своїми причинами системну недосконалість механізмів державного управління у сфері захисту інформаційного простору, недосконалість юридичного забезпечення, моральні та психологічні фактори, зокрема і професійну деформацію, що впливає на персонал, який здійснює наповнення інформаційного простору.

Система нормативно-правового та нормативного врегулювання правовідносин, пов'язаних із функціонуванням системи стратегічних комунікацій в Україні налічує значну кількість нормативних актів різних видавців та різного значення, але при цьому не дає відповіді на багато питань, залишається слабкою узгодженість документів, практично не розроблені зразки, приклади і протоколи дій навіть для типових ситуацій, не передбачено санкції за порушення юридичних заборон або етичних правил наповнення інформаційного простору. Норми Кримінального кодексу України або Кодексу України про адміністративні правопорушення запобігають лише злочинам та правопорушенням у від-

критій гострій формі і досить часто доказування, що певні дії підпадають під положення певних статей, є практично неможливим навіть у тих випадках, коли наслідком недобросовісного наповнення інформаційного простору стає шкода здоров'ю або загибель людей. З іншого боку, посилення обмежень, зокрема і засобами кримінального та адміністративного права, загрожує неправильною трактовкою відповідних нормативних положень, викривленням їх призначення в ході застосування і може мати наслідки у вигляді політичних переслідувань, узурпації влади на різних її рівнях, необґрунтовані порушення прав людини, блокування законної діяльності журналістів та інші негативні наслідки для демократичного розвитку суспільства замість власне захисту безпеки інформаційного простору.

Суперечності і проблематика етичного характеру часто пов'язані з бажанням персоналу, який реалізовує наповнення інформаційного простору, застосовувати своє службове або посадове становище у власних інтересах, але, крім того, можуть бути викликані також недостатнім рівнем професіоналізму, практичною відсутністю у положеннях нормативно-правових та нормативних актів вимог щодо професійного досвіду, освіти, фахових знань персоналу, який призначається для виконання завдань на посади, пов'язані з реалізацією функцій за напрямком складових стратегічних комунікацій. За відсутності відповідних знань, професійного та життєвого досвіду, при активному функціонуванні соціальних ліфтів, у принципі характерних для періодів революцій, війн та криз, незнання навіть базових положень законодавчих чи етичних вимог (стандартів діяльності журналіста тощо), особливо якщо призначення відбуваються за принципом клановості, родинних зв'язків або особистої вірності, легко компенсується принципами доцільності та намаганням передбачити позицію керівника. Прийняття рішень такими посадовими особами паралізується або зводиться до формальних резолюцій, а творча робота або зводиться до мінімуму в рамках самопіару, або набуває характеру банальної пропаганди низької якості. Як наслідок – забюрократизованість системи та її невідповідність сучасним викликам, про що говорять, зокрема, експерти – представники країн-партнерів.

При цьому етичні проблеми та суперечності залишаються тісно пов'язаними з юридичними, оскільки відсутність адекватно прописаних та закріплених на рівні відповідних норм правил гри знижує мотивацію до саморозвитку, ство-

рює обставини, коли формальна демонстрація власної активності та просування власного іміджу, що не вимагає особливої компетенції, дає більше кар'єрних та фінансових перспектив, ніж реальна робота, спрямована на результат. Колектив підрозділу стає зразковою ілюстрацією ефекту Даннінга-Крюгера, і суб'єкти з не просто низькими, а відсутніми повністю моральними якостями та етичними орієнтирами, отримавши керівні посади, спрямовують свою діяльність в деструктивному руслі – на знищення більш талановитих та вмотивованих колег, яких сприймають у якості загрози своєму статусу. Різноманітні «кодекси доброчесності», заходи перевірок та реорганізацій, як показує практика, мають за таких обставин або несуттєвий, або нетривалий ефект.

Враховуючи викладене, з метою удосконалення роботи механізмів державного управління у сфері захисту безпеки інформаційного простору, пропонується:

Провести роботу щодо систематизації та узгодження нормативно-правових та нормативних актів з питань розгортання і функціонування системи стратегічних комунікацій в Україні.

Доповнити нормативно-правове регулювання з питань реагування на інформаційні загрози та їх профілактики протоколами дій у типових випадках та аналітичними методиками, які дозволяють визначити доцільність застосування таких протоколів у кожному конкретному випадку.

Вжити заходів розробки і доведення правил та обмежень у роботі щодо наповнення інформаційного простору за напрямками діяльності різних складових стратегічних комунікацій.

Розробити механізм моральної та репутаційної відповідальності суб'єктів наповнення інформаційного простору за грубе порушення етичних норм, яке призвело до негативних наслідків, але ще не підпадає під юридичну відповідальність, наприклад – у вигляді публікації чорного списку осіб та організацій, стосовно яких було зафіксовано, підтверджено та доведено поширення дезінформації або інші інформаційні (психологічні) дії деструктивного характеру на ресурсі Центру протидії дезінформації чи іншому офіційному ресурсі з детальним описом вчинених дій.

Ввести на законодавчому рівні вимоги щодо освіти та практичного досвіду з встановленням мінімальної квоти особисто одноосібно відпрацьованих творчих матеріалів, за відсутності яких призначення на керівні посади у сферах діяльності за напрямками складових стратегічних комунікацій повинно бути унеможливленим.



Встановити гнучку, але універсальну і прозору систему заохочень, зокрема і грошових премій, за творчі та професійні досягнення персоналу, задіяного у сфері захисту безпеки інформаційного простору та за напрямками діяльності складових стратегічних комунікацій. Унеможливити необґрунтоване заохочення та кар'єрне просування такого персоналу без дотримання відповідних нормативно закріплених вимог.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: \_\_\_\_\_

1. Благодарний А. М., Кононець О. О. Стратегічні комунікації у секторі безпеки і оборони України. *Національна безпека. Молодий вчений*. 2023, №1. С. 5–9. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-2> (дата звернення 12.06.2024 р.).
2. Залужний затвердив комунікаційну стратегію ЗСУ на 2023 рік. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3673738-zaluznij-zatverdiv-komunikacijnu-strategiu-zsu-na-2023-rik.html> (дата звернення 11.06.2024 р.).
3. Інститут стратегічних комунікацій. URL: <https://nuou.org.ua/u/stru/insti/nnc-sk-sznbo/> (дата звернення 11.06.2024 р.).
4. Коверний О. Є. Правові проблеми протидії поширенню деструктивної пропаганди в умовах війни. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Протидія дезінформації в умовах російської агресії проти України: виклики і перспективи». 2023. С. 335–338. DOI: <https://doi.org/10.32782/PPSS.2023.1.88> (дата звернення 12.06.2024 р.).
5. Комунікаційна стратегія Міністерства закордонних справ України. <https://mfa.gov.ua>. URL: <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97/communication-strategy.pdf> (дата звернення 11.06.2024 р.).
6. Комунікаційна стратегія 2019–2020: протокол № 2 зборів суддів Згурівського районного суду Київської області від 24.05.2019 р. URL: [https://zg.ko.court.gov.ua/sud1011/pro\\_sud/local\\_acts/comunication\\_strategy\\_2019-2020](https://zg.ko.court.gov.ua/sud1011/pro_sud/local_acts/comunication_strategy_2019-2020) (дата звернення 11.06.2024 р.).
7. Про затвердження Комунікаційної стратегії Державного комітету телебачення і радіомовлення України на 2022-2023 роки: Наказ Державного комітету телебачення і радіомовлення України від 12.11.2021 р. № 526. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0526603-21/print> (дата звернення 11.06.2024 р.).
8. Про затвердження Комунікаційної стратегії Міністерства освіти і науки України на 2023–2030 роки: Наказ Міністерства освіти і науки України від 20.12.2022 року № 1151. URL: <https://osvita.ua/doc/files/news/880/88086/63ad9dd886b96643384896.pdf> (дата звернення 11.06.2024 р.).

9. Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України: Наказ Міністерства оборони України № 612 від 22.11.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text> (дата звернення 11.06.2024 р.).
10. Про реформування державних і комунальних друкованих медіа: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/917-19#Text> (дата звернення 12.06.2024 р.).
11. Стратегія діяльності Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення на 2024–2026 роки : Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення від 23.11.2023 року № 1475. URL: <https://webportal.nrada.gov.ua/strategiya-diyalnosti-natsionalnoyi-rady-ukrayiny-z-pytan-telebachennya-i-radiomovlennya-na-2024-2026-roku/> (дата звернення 11.06.2024 р.).

## REFERENCES: \_\_\_\_\_

1. Blahodarnyi, A. M., Kononets, O. O. (2023). *Stratehichni komunikatsii u sektori bezpeky i oborony Ukrainy*. [Strategic Communications in the Security and Defense Sector of Ukraine.]. *Molodyi vchenyi*. – *A young scientist*, 1. 5–9. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-2> [in Ukrainian].
2. *Zaluzhnyi zatverdvyv komunikatsiinu stratehiu ZSU na 2023 rik*. [Zaluzhnyi approves the Armed Forces' communication strategy for 2023. *Ukrinform*]. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3673738-zaluznij-zatverdiv-komunikacijnu-strategiu-zsu-na-2023-rik.html> [in Ukrainian].
3. *Instytut stratehichnykh komunikatsii*. [Institute of Strategic Communications]. Retrieved from: <https://nuou.org.ua/u/stru/insti/nnc-sk-sznbo/> [in Ukrainian].
4. *Koverni, O. I. (2023). Pravovi problemy protydyi poshyrenniu destruktivnoi propahandy v umovakh viiny*. [Legal Problems of Counteracting the Spread of Destructive Propaganda in Times of War.]. *Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Protydiia dezinformatsii v umovakh rosiiskoi ahresii proty Ukrainy: vyklyky i perspektyvy»*. – *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference «Countering Disinformation in the Context of Russian Aggression against Ukraine: Challenges and Prospects»*. 335–338. DOI: <https://doi.org/10.32782/PPSS.2023.1.88> [in Ukrainian].
5. *Komunikatsiina stratehiia Ministerstva zakordonnykh sprav Ukrainy*. [Communication strategy of the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine]. Retrieved from: <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97/communication-strategy.pdf> [in Ukrainian].
6. *Komunikatsiina stratehiia 2019-2020: protokol № 2 zboriv suddiv Zghurivskoho raionnoho sudu Kyivskoi oblasti vid 24.05.2019 r*. [Communication Strat-

- egy 2019-2020: Minutes No. 2 of the meeting of judges of the Zguriv District Court of Kyiv Region dated May 24, 2019.]. Retrieved from: [https://zg.ko.court.gov.ua/sud1011/pro\\_sud/local\\_acts/comunication\\_strategy\\_2019-2020](https://zg.ko.court.gov.ua/sud1011/pro_sud/local_acts/comunication_strategy_2019-2020) [in Ukrainian].
7. Pro zatverdzhennia Komunikatsiinoi stratehii Derzhavnoho komitetu telebachennia i radiomovlennia Ukrainy na 2022–2023 roky: Nakaz Derzhavnoho komitetu telebachennia i radiomovlennia Ukrainy vid 12.11.2021 r. № 526. [On approval of the Communication Strategy of the State Committee of Television and Radio Broadcasting of Ukraine for 2022-2023: Order of the State Committee of Television and Radio Broadcasting of Ukraine of 12.11.2021, No. 526.]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0526603-21/print> [in Ukrainian].
  8. Pro zatverdzhennia Komunikatsiinoi stratehii Ministerstva osvity i nauky Ukrainy na 2023–2030 roky: Nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 20.12.2022 roku № 1151. [On approval of the Communication Strategy of the Ministry of Education and Science of Ukraine for 2023–2030 : Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine of 20.12.2022 No. 1151.]. Retrieved from: <https://osvita.ua/doc/files/news/880/88086/63ad9dd886b96643384896.pdf> [in Ukrainian].
  9. Pro zatverdzhennia Kontseptsii stratehichnykh komunikatsii Ministerstva oborony Ukrainy ta Zbroinykh Syl Ukrainy: Nakaz Ministerstva oborony Ukrainy № 612 vid 22.11.2017. [On Approval of the Concept of Strategic Communications of the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine: Order of the Ministry of Defense of Ukraine No. 612 of 22.11.2017.]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17#Text> [in Ukrainian].
  10. Pro reformuvannia derzhavnykh i komunalnykh drukovanykh media: Zakon Ukrainy. [On Reforming State and Communal Print Media: Law of Ukraine.]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/917-19#Text> [in Ukrainian].
  11. Stratehiia diialnosti Natsionalnoi rady Ukrainy z pytan telebachennia i radiomovlennia na 2024 – 2026 roky: Rishennia Natsionalnoi rady Ukrainy z pytan telebachennia i radiomovlennia vid 23.11.2023 roku №1475. [Strategy of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting for 2024-2026: Decision of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting of 23.11.2023 No. 1475.]. Retrieved from: <https://webportal.nrada.gov.ua/strategiya-diyalnosti-natsionalnoyi-rady-ukrayiny-z-pytan-telebachennya-i-radiomovlennya-na-2024-2026-roky/> [in Ukrainian].

УДК 351

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2\(39\)-4](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2(39)-4)

**Литвин Микола Сергійович,**

*аспірант, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0009-0009-4277-6628>*

**Lytvyn Mykola Serhiiovych,**

*Postgraduate Student at the Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, 2, Frometivska Str., <https://orcid.org/0009-0009-4277-6628>*



---

## СУТНІСТЬ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ

**Анотація. Мета роботи.** Наукове обґрунтування сутності та змісту механізмів публічного управління та інструментів підвищення рівня економічної безпеки регіону.

**Методологія.** Методологічну основу складають праці вчених у галузі економічної безпеки, регіональної економіки, а також положення класичної та неокласичної економічної теорії, теорії складності, системно-самоорганізаційної теорії, еволюційної та інституційної теорій. У процесі дослідження застосовувалися різні методи наукового пізнання: діалектичний, системний, індикативний та синергетичний підходи, аналіз та синтез, виявлення причинно-наслідкових зв'язків.

**Наукова новизна.** Удосконалено системно-самоорганізаційний підхід як методологічна основа формування механізмів публічного управління забезпеченням економічної безпеки регіону, що дозволяє якісно та безпечно розвиватися соціально-економічній системі регіону за рахунок існуючих внутрішніх особливостей економічної системи та способу взаємодії із зовнішнім середовищем, та враховує дію двох типів механізмів: само організаційного (проявляється як певний ефект локальних взаємодій між елементами системи, без будь-яких управляючих команд) та організаційного (якісні зміни є результатом впливу навколишнього середовища на керуючий центр).

**Висновки.** Системно-самоорганізаційний підхід виступає як методологічна основа формування механізму забезпечення економічної безпеки регіону, що дозволяє якісно та безпечно розвиватися соціально-економічній системі регіону за рахунок існуючих внутрішніх особливостей економічної системи та способу взаємодії із зовнішнім середовищем.

**Ключові слова:** механізми публічного управління, інструменти, підвищення рівня економічної безпеки регіону.

## THE ESSENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS AND TOOLS FOR INCREASING THE LEVEL OF ECONOMIC SECURITY OF THE REGION

**Abstract. The purpose of the work.** Scientific substantiation of the essence and content of public management mechanisms and tools for increasing the level of economic security of the region.

**Methodology.** The methodological basis consists of the works of scientists in the field of economic security, regional economy, as well as the provisions of classical and neoclassical economic theory, complexity theory, system-self-organization theory, evolutionary and institutional theories. In the research process, various methods of scientific knowledge were used: dialectical, systemic, indicative and synergistic approaches, analysis and synthesis, identification of cause and effect relationships.

**Scientific novelty.** The system-self-organizational approach has been improved as a methodological basis for the formation of public management mechanisms to ensure the economic security of the region, which allows the socio-economic system of the region to develop qualitatively and safely due to the existing internal features of the economic system and the way of interaction with the external environment, and takes into account the effect of two types of mechanisms: self organizational (manifests as a certain effect of local interactions between system elements, without any control teams) and organizational (qualitative changes are the result of the influence of the environment on the control center).

**Conclusions.** The system-self-organizational approach acts as a methodological basis for the formation of the mechanism for ensuring the economic security of the region, which allows the socio-economic system of the region to develop qualitatively and safely due to the existing internal features of the economic system and the way of interaction with the external environment.

**Key words:** mechanisms of public management, tools, increasing the level of economic security of the region.

---

**Постановка проблеми.** Економічна безпека регіону забезпечується за допомогою спеціально підібраних (сформованих) механізмів, інструментів та важелів впливу, здатних протидіяти негативним впливам у процесі захисту регіональної соціально-економічної системи від зовнішніх та внутрішніх загроз. Розширення зон економічної депресії та поглиблення міжрегіональної диференціації при діючих механізмах управління свідчить про наявність серйозних недоліків у формуванні механізмів безпеки та вирішенні органами влади проблем, що накопилися на всіх рівнях економіки. Особливості розвитку національної економіки та її регіонів в епоху технологічного прогресу та масового використання інформаційно-телекомунікаційних технологій, нестабільності зовнішнього середовища, волатильності ринків та нестійкої регіональної динаміки потребують глибшого наукового осмислення та детального аналізу механізмів економічної безпеки регіону.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розробка таких механізмів має спиратися на якісну, достовірну та своєчасну інформацію про процеси, що відбуваються, що дозволить забезпечити більш високу швидкість реагування на зміни в ринковому середовищі, врахувати фактори гальмування регіональної економіки та вирішити назрілі проблеми безпеки. У спеціальній літературі під терміном «механізм» розуміють безліч взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які рухають об'єкт. Важливим завданням для механізму є передача руху та перетворення енергії об'єкта, де визначеність (вектор) руху досягається належним попарним

сполук його частин (Кривов'язюк І. В., Кульман А., Власюк О. та ін.).

**Мета статті** полягає у науковому обґрунтуванні сутності та змісту механізмів публічного управління та інструментів підвищення рівня економічної безпеки регіону.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відштовхуючись від технічного визначення механізму, розглянемо сферу застосування та трансформацію поняття «механізм» стосовно галузі економічних та управлінських наук. Алгоритм роботи централізованого механізму визначає головний елемент системи – «центр», який формує та регулює загальні закони (закономірності) та вектори розвитку економіки. Центр здійснює функції керуючих впливів у вигляді примусу та (або) заохочення економічних суб'єктів, відстежує результат виконання, що вимірюється кількісними та якісними показниками розвитку об'єкта. Особливістю централізованого механізму є:

- збереження традиційних (усталених) і законів функціонування економіки;
- домінуюча ролі центру (держави), який взяв він регулюючу функцію і роль організатора у здійсненні господарської діяльності;
- у відсутності соціальної спрямованості, тобто не враховуються існуючі та постійно мінливі інтереси економічних суб'єктів;
- оптимальної працездатності за умови стабільності та визначеності (упорядкованості). Управлінський механізм у жорсткій адміністративно-командній економіці не в змозі працювати в режимі високої невизначеності та швидко реагувати на зміни умов. Строго регламенто-

вана ієрархічна система управління за умов нестабільності є недієздатною і може адекватно реагувати на швидку зміну подій. Такий вид механізму може існувати лише у певних припущеннях чи обмеженнях.

Широкої популярності термін «механізм» набуває в ринковій економіці при описі різних соціальних і виробничих процесів у їх взаємодії. Надалі це мало істотний вплив на неоднозначність розуміння сутності та принципів роботи економічного механізму. Плутанина, що склалася, у визначеннях на практиці призводить до досить серйозних ускладнень, які не вирішують накопичені проблеми, а тільки посилюють їх. У сучасній економіці найчастіше термін «механізм» асоціюється з такими поняттями, як «механізм розвитку національної економіки», «фінансовий механізм», «механізм соціально-економічного розвитку», «механізм управління» та ін. Під механізмом розуміють або сукупність станів системи, або певний елемент структури системи, який грає домінуючу роль її функціонуванні та розвитку. Складність та неоднозначність трактування даного терміну робить актуальним розробку простого у застосуванні категорії «економічний механізм» як на рівні національної економіки, так і на рівні регіонів в умовах динамічного зовнішнього середовища.

У світовій науці сформувався два основних напрямки (течії) у теорії економічних механізмів. Перший напрямок пов'язаний з іменами лауреатів Нобелівської премії з економіки за 2007 рік Л. Гурвіца (Hurwicz, 1979), Р. Майерсона (Myerson, 1979) та Е. Маскіна (Maskin, 1979), присудженої за «основний внесок у теорію економічних механізмів». Другий напрямок пов'язаний з ім'ям А. Кульмана, який представляє французьку економічну школу. Вчений в 1993 випустив свою відому роботу під назвою «Економічні механізми» (Кульман, 2003). Основоположником концепції економічного механізму по праву вважається Л. Гурвіц, який визначив поняття механізму та «умови сумісності стимулів» («incentive compatibility»), виявив основні напрямки дослідження механізмів, наголосивши на важливості децентралізованих механізмів (Hurwicz, 1979). Ідеї Л. Гурвіца були застосовані і надалі розвинені Р. Майерсоном (Myerson, 1979) та Е. Маскіним (Maskin, 1979). Запропонована Л. Гурвіцем власне формулювання «механізму» включає три стадії взаємодії «центру» із суб'єктами. Перша стадія у тому, кожен суб'єкт у приватному порядку направляє «центру» повідомлення. Центр обчислює можливий результат, отримавши всі повідомлення:  $Y = f(m_1, \dots, t)$ . У заключній, третій стадії «центр»

оголошує результат  $Y$  і при необхідності втілює його в життя (Hurwicz, 1979).

Сутність запропонованих децентралізованих (інформаційних) механізмів полягає у визначенні певної послідовності взаємодії суб'єктів економіки та центру, де ключовим показником ефективності механізму є умови сумісності стимулів його учасників. Такий підхід враховує роль інформації, що визначає міру поінформованості економічних суб'єктів. Концепція асиметричності інформації означає, що різні знання учасників ринкових відносин про якісні характеристики товарів та кількісні параметри їх пропозиції на ринках не дозволяють встановити економічну рівновагу, рівноважні ціни та привести ринки до рівноважного стану (Hurwicz, 1979). Введення такої умови як узгодженість інтересів учасників служить певним гарантом досягнення поставлених цілей і характеризує механізм як процес взаємодії суб'єктів економіки. У роботі Р. Майерсона про оптимальні аукціони (Myerson, 1981) приділяється велика увага інформаційної складової ринків, де аналізується обрана гравцями тактика поведінки, яка визначається всіма учасниками за різних взаємодій. Такий ланцюг зв'язків учасників і визначає сутність механізму, який дозволяє отримати максимально повну інформацію про економічних суб'єктів. Е. Маскін запропонував звані «поставлені» механізми, які забезпечують повніше розкриття інформації, що у розпорядженні економічних суб'єктів (Maskin, 1999). Під механізмами маються на увазі інститути, які обмінюються інформацією та здійснюють координацію взаємодій економічних суб'єктів. Отже, за функціонування економічних механізмів відповідають безпосередньо інститути. Відповідно до уявлень вчених, взаємодії між економічними суб'єктами визначаються як стратегічна гра, а саму модель гри вони називають механізмом. Гра передбачає опис того, як можуть діяти гравці в економіці та до чого приведе будь-який набір їхніх дій. Досягнення мети забезпечується завдяки функціонуванню спеціально підібраних механізмів.

Розглянутий вид механізмів визначають як інформаційний чи децентралізований. Структура такого механізму представлена у вигляді керуючого центру, якому відводиться роль незалежного організатора, який контролює встановлені правила гри на ринку з урахуванням інтересів усіх учасників – економічних суб'єктів. Способи та методи взаємодій суб'єктів економіки чітко не визначені, але мають швидше мотиваційний характер, оскільки основна мета полягає у узгодженні та реалізації інтересів всіх суб'єктів.

Таке уявлення про економічні механізми, на думку І. В. Кривов'язюка (Кривов'язюк, 2013, с. 3), є абстрактним, оскільки під питанням залишається поняття «центру» та принципи поєднання економічних суб'єктів, які не визначені. Автор справедливо зазначає, що методологічна неточність формулювання Л. Гурвіцем поняття «центр» полягає в тому, що саме він надає руху економічному механізму. При цьому дослідник вважає, що економічний механізм, званий грою за Л. Гурвіцем, правильніше кваліфікувати як процес. Децентралізований механізм взаємодії обмежується сферою інтересів лише економічних суб'єктів, залишаючи поза інтереси центру у реалізації наперед визначеної мети, до якої економічна система прагне самостійно. Спосіб координації суспільної діяльності формується стихійно (хаотично), інформація визначається через певні сигнали, що регулюють економічні процеси. Децентралізований механізм є гнучким і має високу адаптивність до змінних умов, але не здатний самостійно врегулювати великі соціально-економічні проблеми та загрози. А такий вид механізму, як і централізований, може існувати лише у певних припущеннях чи обмеженнях, що значно звужує межі предмета дослідження. Перейдемо до розгляду другого підходу теорії економічних механізмів, представником якого є А. Кульман. На думку французького дослідника, економічний механізм – це певна послідовність взаємопов'язаних економічних явищ, які мають об'єктивний характер (Кульман, 2003, с. 13). Алгоритм роботи економічного механізму, на думку І. В. Кривов'язюка, «полягає в тому, що вихідне явище викликає ланцюгову реакцію взаємодій з іншими явищами без будь-яких додаткових впливів» (Кривов'язюк, 2013, с. 5). Слід зазначити, що об'єктивний характер відносин складається між економічними явищами, а чи не громадськими інститутами. У своїй роботі А. Кульман виділяє економічні механізми та інститути, що регламентують суспільні відносини та культуру поведінки, які нормативно закріплюють певні види соціальної взаємодії та роблять їх обов'язковими для всіх членів соціальної групи чи суспільства. Основна мета громадських інститутів – досягнення стабільності у ході розвитку соціально-економічної системи. Інституційні умови всіх рівнях влади визначаються нормативно-правовою базою регулювання громадських відносин і формуються спеціальною групою інтересів. Усе це А. Кульман об'єднує одне поняття – «економічний режим». У зв'язку з цим автор справедливо наголошує

на ймовірності впливу зовнішніх факторів на процеси функціонування економічних механізмів, які в залежності від їх особливостей можуть надавати як позитивний, так і негативний вплив. Аналіз ймовірності впливу факторів докілька сприяє розумінню специфіки явищ, які виникають у певних умовах та під впливом різних сигналів у рамках економічних механізмів. З погляду запропонованої А. Кульманом класифікації економічних механізмів за принципом на економічні явища, можна назвати механізми відкритого і закритого типу. До закритого типу належать механізми, внаслідок дії яких відбувається відтворення вихідного економічного явища у різних масштабах. А результатом економічних механізмів відкритого типу є нове, відмінне від вихідного, економічне явище (Кульман, 2003, с. 17).

Різноманітність механізмів та їх комбінація в економічній системі свідчить про їхню взаємозалежність. Усі явища та процеси, що відбуваються в системі, взаємозумовлені. При зміні хоча б одного параметра в системі спрацює ланцюгова реакція для інших змінних, які будуть змінюватися нерівномірно та з урахуванням тимчасового інтервалу. Тоді структура системи видозмінюватиметься по-різному, тобто в залежності від часу і від інтенсивності імпульсів. Тому функціональний або вид механізму, що саморозвивається може існувати лише у певних припущеннях чи обмеженнях.

На сьогоднішній день розглянуті підходи до виявлення сутності та змісту економічних механізмів доповнюються ще декількома розробками вітчизняних вчених. Особливість одного з таких підходів полягає в комбінації кількох існуючих підходів: це децентралізований (інформаційний підхід) та саморозвивається (функціональний підхід). Запропонований О. Власюком кібернетичний підхід є розвитком структурного підходу (Власюк, 2008). Особливістю підходу є побудова ієрархії механізмів економіки та виділення трьох їх основних типів: економічний, господарський і механізм управління. Підхід дозволяє сформулювати формалізовану модель механізмів економіки (Власюк, 2008). Цілим рядом авторів під механізмом розуміється процес управління економічною системою та її ресурсами. Щоб розібратися у проблемі виявлення сутності та застосування економічних механізмів, І. В. Кривов'язюк пропонує поняття «механізм» співвіднести з процесом, тобто за допомогою методології процесного підходу розглянути економічний механізм. Для розуміння властивостей та особливостей будови механізму автор

звертається до методології структурного аналізу та проектування систем SADT (Structured Analysis and Design Technique), що дозволяє теоретично описати функціонування широкого загалу систем. Існує два основних напрямки SA-моделювання (Structured Analysis-моделювання), але найчастіше вчені вдаються до методології IDEF0 (функціональне моделювання), яка в 1993 прийнята як федеральний стандарт США. Функціональна модель SADT відображає функціональну структуру об'єкта, де процес представляється у вигляді прямокутника (блоку) та інтерфейсних дуг із функціями поза системою. В основі методології IDEF0 лежать такі основні принципи: функціональний блок перетворює входи-виходи; управління обмежує чи наказує умови виконання перетворень; механізми здійснюють перетворення.

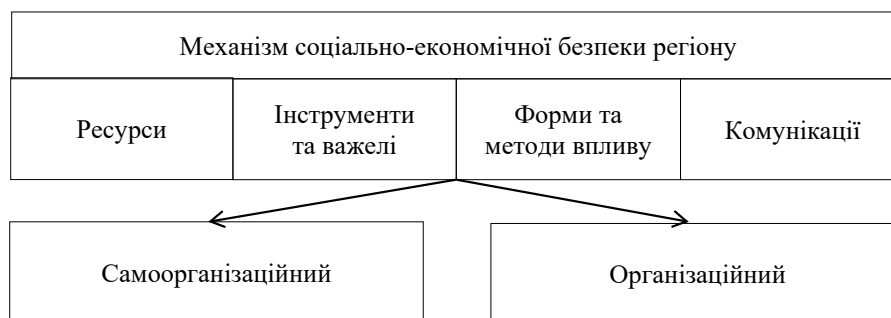
Згідно з методологією IDEF0, процес представляється у вигляді функціонального блоку, що перетворює входи процесів у виходи, які за наявності необхідних механізмів виконуються в умовах керованості. У такому разі механізм є сукупність ресурсів, які забезпечують реалізацію функції процесу з допомогою управління, отже механізм одна із основних елементів процесу. З методології процесного підходу, І. В. Кривов'язюк визначив механізм як «сукупність ресурсів економічного процесу та способів їх з'єднання» (Кривов'язюк, 2013). Автор аргументовано наводить відмінні риси економічного механізму: механізм не може існувати самостійно, тому що виконує лише процесні функції; механізм знерухомлений і потребує управління, оскільки є керованою одиницею процесу; послідовне з'єднання механізму з керуванням запускає внутрішній зміст процесу. Дотримуючись логіки процесного підходу, можна стверджувати, що базова модель механізму забезпечення економічної безпеки регіону є процес, що надає імпульс, спонукає суб'єктів до об'єднання економічних ресурсів задля досягнення поставленої мети.

Для побудови базової моделі механізму підвищення економічної безпеки регіону необхідно виконати певну послідовність дій:

- визначення та аналіз входів процесу, що являють собою сукупність ресурсів, що залучаються до процесу;
- аналіз виходів із процесу, тобто складу інструментів, їх характеристик, призначення, економічної ефективності тощо;
- розробка процедур управління процесом: стратегії, програми, документи, що регламентують, інструкції тощо;
- визначення інструментів, що забезпечують реалізацію процесу.

Структура механізму забезпечення економічної безпеки регіону включає у якості елементів як залучені ресурси, так і методи їх з'єднання, способи розподілу і використання, систему правил і норм, що регламентують процедури, тощо. Таким чином, механізм забезпечення економічної безпеки регіону можна розглядати як сукупність ресурсів, а також форм, методів, інструментів і важелів впливу на процеси, що протікають в регіоні, що дозволяють знизити або нейтралізувати вплив негативних факторів, що впливають на розвиток економіки, вирішувати накопичені інституційні, економічні та інші проблеми (рис. 1).

На нашу думку, для підвищення рівня економічної безпеки регіону необхідно враховувати дію двох типів механізмів: самоорганізаційного та організаційного. Механізм самоорганізації не потребує мети, оскільки проявляється як певний ефект локальних взаємодій між елементами системи, без будь-яких управляючих команд. На відміну від організаційного механізму, де якісні зміни є результатом впливу навколишнього середовища, наприклад – керуючого суб'єкта, тоді йдеться про процес організації. Керуючий «центр» не створює механізм економічного захисту, а лише вибирає оптимальний його вигляд, визначаючи найбільш стійкі зв'язки в регіональній економічній системі для надання



**Рис. 1. Структура механізму забезпечення економічної безпеки регіону**

їм певного імпульсу (інформаційного сигналу), здатного впливати або змінювати перебіг процесу у напрямку змін у регіональній системі. Процес самоорганізації відбувається у складній нелінійній системі довільно, і це залежить від внутрішніх властивостей соціально-економічної системи регіону.

Алгоритм роботи механізму самоорганізації здійснюється колективною поведінкою та взаємодією його учасників, при цьому керуюча роль центру полягає лише в координуючій функції, яка підтримує природний та об'єктивний характер розвитку відносин учасників економічної діяльності. Іншими словами, створюється певний набір можливих варіантів соціальної дії, що зумовлює їх вибір відповідно до прийнятих соціально-економічних норм у регіональному середовищі. Для складноорганізованих регіональних економічних систем постійна мінливість є природним станом (закономірністю) як наслідок, конструктивним механізмом самоорганізації. При цьому впорядкування соціально-економічної структури відбувається за рахунок одночасної дії її внутрішніх можливостей та зовнішніх впливів, що стимулюють процес «спонтанної» самоорганізації (самоорганізації). Внаслідок цього велика різноманітність внутрішніх (ендогенних) та зовнішніх (екзогенних) зв'язків, вимагає управління, завдяки якому здійснюється послідовна координація елементів і частин економічної системи, а їх взаємодія спрямована на вирішення завдань, що накопичилися в економіці на державному і регіональному рівнях.

**Висновки.** Таким чином, системно-самоорганізаційний підхід виступає як методологічна основа формування механізму забезпечення економічної безпеки регіону, що дозволяє якісно та безпечно розвиватися соціально-економічній

системі регіону за рахунок існуючих внутрішніх особливостей економічної системи та способу взаємодії із зовнішнім середовищем.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Власюк О. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Нац. ін-т проблем міжнародної безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України. К., 2008. 48 с.
2. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2013. 456 с.
3. Кульман А. Економічні механізми: [Пер. з франц.] К.: Прогрес, 2003. 296 с.
4. Hurwicz L., Myerson R., Maskin E. Implementation and Strong Nash Equilibrium. *Aggregate and Revelation of Preferences*, North Holland, 1979. P. 433–440.
5. Maskin, E. Nash equilibrium and welfare optimality. *Review of Economic Studie.* 1999. Vol. 66, No. 1. P. 23–38.
6. Myerson, R. Optimal auction design. *Mathematics of Operations Research.* 1981. Vol. 6, No. 1. P. 58–73.

#### REFERENCES: —

1. Vlasyuk, O. (2008). Theory and practice of economic security in the system of economic science, Nats. in-t problem mizhnarodnoyi bezpeky pry Radi nats. bezpeky i oborony Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
2. Kryvyovyyazyuk, I. V. (2013). Economic diagnosis: teaching. manual Tsul, Kyiv, Ukraine.
3. Kulman, A. (2003). Economic mechanisms, Progress Kyiv, Ukraine.
4. Hurwicz, L., Myerson, R., Maskin, E. (1979). Implementation and Strong Nash Equilibrium. *Aggregate and Revelation of Preferences*, North Holland.
5. Maskin, E. (1999). Nash equilibrium and welfare optimality. *Review of Economic Studie.* Vol. 66, No. 1. pp. 23–38.
6. Myerson, R. (1981). Optimal auction design. *Mathematics of Operations Research.* Vol. 6, No. 1. pp. 58–73.



**Lomakin Andrii Mykhailovych,**

*Postgraduate Student at the Department of State Studies, Law, and European Integration Institute of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University, 65000, Odesa, 22a, Henuieska Str., e-mail: [rysana23@gmail.com](mailto:rysana23@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0000-4444-1586>*

**Ломакін Андрій Михайлович,**

*аспірант кафедри державознавства, права та Європейської інтеграції Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка», 65000, Одеса, вул. Генуезька, 22а, e-mail: [rysana23@gmail.com](mailto:rysana23@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0000-4444-1586>*

---

## AXIOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISM FOR THE CONVERGENCE OF EU ACTIVITIES IN THE FIELD OF HEALTH POLICY

**Abstract.** The article addresses the issues of developing and implementing a unified strategy in the field of health policy and medical law in the European Union. The main focus is on analyzing differences between national legislations, assessing the institutional capacity of member states to adapt European standards, and studying the impact of a unified strategy on pan-European health effectiveness. Particular attention is given to the role of the European Parliament in shaping health policy and the potential of technological innovations to improve the quality of medical services. **The purpose of the research.** The purpose of the research is to determine and summarize the axiological aspects of the convergence of the European Union's activities in the field of health policy. **Methodology.** The methodological basis of the research includes an axiological analysis of national and European legislative acts, a comparative analysis of national approaches to medical standards, and an assessment of the institutional capacity of EU member states to adapt European standards. **Scientific novelty.** The scientific novelty of the work lies in the comprehensive analysis of the convergence of health policy in the EU and the study of the impact of a unified strategy on pan-European health effectiveness, with a focus on the harmonization of medical standards and regulations. **Conclusions.** The effective implementation of the EU's convergence strategy in health policy is a key factor in improving public health, preventing diseases, and eliminating threats to physical and mental health at the pan-European level.

**Key words:** axiology, convergence, health care policy, medical law, unification of medical standards, health care, organizational and legal mechanism.

## АКСІОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ КОНВЕРГЕНЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЄС У СФЕРІ ПОЛІТИКИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**Анотація.** У статті розглядається проблематика створення та впровадження єдиної стратегії в сфері політики охорони здоров'я та медичного права в Європейському Союзі. Основна увага приділяється аналізу відмінностей між національними законодавствами, оцінці здатності інституцій країн-членів адаптувати європейські стандарти, а також дослідженню впливу

єдиної стратегії на загальноєвропейську ефективність у сфері охорони здоров'я. Особлива увага приділяється ролі Європейського парламенту у формуванні політики охорони здоров'я та можливостям технологічних інновацій для покращення якості медичних послуг. **Мета роботи.** Метою роботи є визначення та узагальнення аксіологічних аспектів конвергенції діяльності Європейського Союзу у сфері політики охорони здоров'я. **Методологія.** Методологічною основою дослідження є аксіологічний аналіз національних та європейських законодавчих актів, порівняльний аналіз національних підходів до медичних стандартів та оцінка інституційної здатності країн-членів ЄС адаптувати європейські стандарти. **Наукова новизна.** Наукова новизна роботи полягає у всебічному аналізі конвергенції політики охорони здоров'я в ЄС та дослідженні впливу єдиної стратегії на загальноєвропейську ефективність у сфері охорони здоров'я з акцентом на гармонізацію медичних стандартів і правил. **Висновки.** Ефективне впровадження стратегії конвергенції діяльності ЄС у сфері політики охорони здоров'я є ключовим фактором покращення громадського здоров'я, запобігання захворюванням та усунення загроз фізичному та психічному здоров'ю на загальноєвропейському рівні.

**Ключові слова:** аксіологія, конвергенція, сфера охорони здоров'я, медичне право, уніфікація медичних стандартів, охорона здоров'я, організаційно-правовий механізм.

---

**Introduction.** The establishment of a unified strategy in the field of health policy and medical law in the European Union is an extremely important task that requires thorough analysis and integration of national approaches. Despite the adoption and implementation of numerous EU initiatives and directives aimed at unifying medical standards and regulations, national health systems of member states remain relatively fragmented and diverse. This issue has become particularly relevant in the context of global challenges, such as pandemics, and requires the development of comprehensive solutions for effectively addressing public health issues at the pan-European level.

The relevance of the problem lies in the need to study the potential benefits and challenges faced by the European Union in the context of implementing a convergent strategy in medical law and health policy. Special attention should be paid to identifying existing discrepancies between national legislations, assessing the institutional capacity of member states to adapt European standards, and examining the impact of a unified strategy on pan-European health effectiveness. This should include highlighting the potential for accessibility and quality of medical services, considering technological innovations and their integration into medical practice, and identifying ways to enhance transparency and rationality in the management of health care resources.

Such Ukrainian scientists as I. Biletska, A. Falkovskyi, Z. Gladun, V. Hlukhovskiy, V. Kutsik, R. Lupak, V. Matsik, V. Moskalenko, S. Nazarko, N. Nyzhnyk, O. Petrukh, Yu. Safonov, Yu. Samoilik, T. Semigina, V. Sidel, V. Spivak, M. Spivak, A. Vyalkova.

The works of such foreign authors as: D. Bach-Goletska, M. Becker, L. Bosek, K. Kovalyuk-Banchyk, A. Kraevska, M. Marshevska, E. Sobchak and others were also devoted to this issue. At the same time, revealing the convergence strategy of EU activities in the field of health care policy and medical law is such a significant and multifaceted problem that there is an urgent need for research in this area.

The axiological principles of the organizational and legal mechanism of convergence of the European Union's activities in the field of health policy play a crucial role in ensuring high standards of life and health for EU citizens. These principles include fundamental values such as the right to health, access to quality medical care, equality, and solidarity. European integration in this area contributes to the harmonization of national health policies, the reduction of disparities between member states, and the overall improvement of healthcare systems' efficiency.

**Harmonization of National Health Policies.** At the EU level, the organizational and legal mechanism of convergence includes the creation of common regulatory standards, the harmonization of legislation, and the implementation of unified approaches to healthcare financing and management. An important tool is the programs and projects funded by the European Union aimed at strengthening national healthcare systems, particularly through the development of infrastructure, training of medical personnel, and support for scientific research in the field of medicine. These measures help create a stable and efficient healthcare system that meets the needs of all EU citizens.

The convergence of health policy in the EU is also based on the principles of transparency and

accountability. Regular monitoring and evaluation of implemented measures allow for the adjustment of policies and approaches according to new challenges and needs. This process also involves active participation from the public and professional communities, ensuring democratic decision-making and considering the interests of various population groups. Thus, the axiological principles of the organizational and legal mechanism of convergence of the EU's activities in the field of health policy ensure the creation of a unified, effective, and fair system that promotes the improvement of public health and enhances the quality of life.

Regarding the relevance of convergence experience in this field for Ukraine, it is appropriate to agree with the opinion that after the signing of the Association Agreement with the EU, the Euro-integration intentions were confirmed, and the implementation of public policy in the field of public health should follow this vector. Therefore, it is recommended to implement the following measures: adaptation of the sanitary and medical regulations of European countries; development of Euro-integration cooperation in the field of public health; acquisition and dissemination of scientific knowledge in this field; monitoring the implementation of international sanitary rules; implementation of recommendations of European organizations in the field of public health; creation of new sources of funding for the public health system (Мацик, В., 2023, p. 361).

The provisions of the Treaty on the Functioning of the European Union confirm that health care is a shared competence between the EU and its member states, and that the EU has the authority to support, coordinate, or supplement national health policies to protect and improve human health. The main regulatory acts in this matter include Articles 9 and 168 of the Treaty on the Functioning of the European Union. Article 9 states that in defining and implementing its policies and activities, the Union shall take into account requirements aimed at promoting a high level of employment, guaranteeing adequate social protection, and combating social exclusion. Article 168 emphasizes that in defining and implementing all Union policies and activities, a high level of human health protection shall be ensured, which complements national policies aimed at improving public health, preventing illness and human diseases, and eliminating sources of danger to physical and mental health (Pro funktsionuvannia Yevropeiskoho Soiuzu).

This includes combating epidemics by supporting research into their causes, ways of spreading and prevention, as well as monitoring, early warning of,

and response to serious health threats. The Union complements Member States' actions to reduce the harmful effects of drug addiction on health, including information and prevention. The following paragraphs set out the EU's powers to act in the field of public health, thus setting out the EU's objectives for achieving a high level of health protection. As E. Sobchak rightly points out, the competence of the EU in the field of health care has an auxiliary nature of ensuring, coordinating and supplementing the actions of member states (Sobczak, J., 2020).

Therefore, it is possible to distinguish at least four key elements that are interconnected and determine the main strategy of convergence of EU activities in the field of health care and efforts to unify EU medical law. The first of them is content coherence, which determines the scope of competences. The second element concerns the attempt to institutionalize the integration of powers in the field of health care through the Directorate General of the European Commission (DG SANCO, known since 2015 as DG SANTE). The third is strengthening the democratic legitimacy of EU medical law. Finally, the fourth element covers the recognition and development of relevant powers at EU and Member State level.

Thus, the importance of EU legislative and political measures in the field of health care for European society is emphasized by the obligations of the European Parliament, which, as a democratic representative of European voters, initiates policy in this area. In particular, the parliament is gradually expanding its opportunities to influence the management of citizens' health care (Public health).

The main responsibility for health care and, in particular, for health care systems rests with the Member States, but the EU plays a key role in improving public health, preventing diseases, reducing health risks and unifying health care strategies between member countries. The EU effectively implemented its policy through the Health for Growth strategy and the corresponding Action Program (2014-2020) and a number of regulatory acts. The European Social Fund Plus (ESF+) continues funding within the 2021-2027 program period. The European Parliament specifies the legal basis for its actions in Art. 168 and Art. 114 of the Treaty on the Functioning of the European Union" (Pro funktsionuvannia Yevropeiskoho Soiuzu).

The importance of EU health legislation and policy for European society was underlined by the obligation of the European Parliament (as a democratic representative of the European electorate) to take initiatives in the field of health. The European Parliament has gradually developed its

capacity to respond from a health perspective to various legislative proposals, in particular through other parliamentary committees. As we can see on the official website of the European Parliament: «The Treaty of Lisbon reinforced the importance of health policy, stating that «a high level of protection of human health must be ensured in the definition and implementation of all Community policies and measures». The main responsibility for health care, and in particular health care systems, remains with the member states. However, the EU plays an important role in improving public health, preventing and treating diseases, mitigating the sources of threats to people's health and harmonization of health care strategies between Member States. The EU has successfully implemented a comprehensive policy through the Health for Growth strategy and its Action Program (2014-2020) and a number of subordinate acts. European Social Fund plus (ESF+) will continue to provide funding during the 2021-2022 program period made a decision on how the EU can achieve its goals in the end of health care through the integration of the internal market, recalling Article 114 as a legal basis (Pro funktsionuvannia Yevropeiskoho Soiuzu).

The Treaty of Lisbon, referring to the democratic legitimization of EU medical legislation, clearly defines: member states are responsible for health care policy, its organization, management and provision of medical services. They are also responsible for the allocation of resources in this field. This clarification makes it possible to clearly delineate the national spheres of competence and the sphere of action of the EU. It helps to define the limits of European competence, to create a health policy and to develop a concrete strategy. This strategy is implemented through directives, in particular through Directive 2002/98/EC. It concerns the standards of quality and safety of blood and its components, defines the requirements for collection, testing, processing, storage and distribution of blood. These actions are carried out only in specialized, authorized institutions with qualified personnel. Moreover, member states are obliged to implement special quality systems in blood donation institutions, which must conduct audits at least once every two years. Member States and their institutions should encourage voluntary and free blood donation.

According to the provisions of Directive 2002/98/EC, the collected data, including genetic information, are stored anonymously, which excludes the possibility of identifying the donor. In addition, blood donation facilities are required to perform thorough donor evaluations and check

each batch of donated blood for the presence of, for example, hepatitis B or C. They must also ensure proper storage, transportation and distribution of blood. The EU directive is aimed at ensuring a high level of quality and safety of blood and its components, which strengthens regulatory oversight in the field of blood transfusions. The integration of this directive into the national legal systems of the Member States has also had a significant impact on plasma collection and testing processes. Through the legal provisions of Directive 2002/98/EC, the European Commission, with the support of the Committee, established mandatory minimum requirements, which are taken into account in subsequent directives. This gave Member States the opportunity to adapt the regulatory mechanisms for the implementation of this directive, taking into account national specificities.

The importance of the unification of medical standards within the EU cannot be overestimated, especially in the context of globalization and increased population mobility. Standardization of procedures for evaluating the quality and safety of medical services, including blood transfusions and the use of medical devices, can ensure not only a higher level of health care, but also reduce the administrative burden on medical institutions. Measures such as Directive 2002/98/EC serve as an example of effective harmonization that can be extended to other aspects of healthcare.

Expanding cooperation between member states is also critical to developing a unified strategy for responding to medical emergencies. The EU can use existing mechanisms, such as the European Center for Disease Control (ECDC), to coordinate actions in the event of health crises, including epidemics. This will not only improve the responsiveness of response to threats to public health, but also ensure more efficient use of resources at the continental level.

**Technological Innovations and Resource Management.** In the context of globalization and technological progress, the integration of medical data across national borders is becoming important. The European Union has the opportunity to use the combined databases to improve the quality of medical research and improve the effectiveness of treatment. Standardization of data collection and subsequent anonymization can contribute to greater transparency and ensure the protection of patients' personal data (European Centre for Disease Prevention and Control). The EU has all the prerequisites to become a leader in the field of medical innovation. Funding startups developing the latest technologies in medicine, in particular those that

use artificial intelligence for diagnosis and treatment, can significantly strengthen the EU's role on the global stage of medical innovation. This will also contribute to the faster integration of the latest solutions into the practice of European medicine (European Institute of Innovation & Technology).

The convergence strategy of the EU's activities in the field of health care and medical law involves the integration of political and economic measures aimed at the harmonization of medical costs among member countries. The study of health care costs in EU countries shows that the convergence process is complex and differs depending on the country, which requires a careful approach to the regulation and adaptation of national health care systems (Kerem, K., Puss, T., Viies, M., & Maldre, R., 2008).

Convergence in the field of medical law in the EU also occurs through the development of uniform standards regulating clinical research, the circulation of medicinal products and the protection of patients' rights, including the right to receive medical care within the EU. These measures are aimed at increasing the availability and quality of medical services (Hervey T.K, McHale J.V., 2004). Convergence in EU medical legislation is largely determined by national policies and characteristics of countries. Legislative harmonization and convergence are key tasks for the EU, especially in the area of consumer protection, including health and safety. Understanding the impact of domestic political factors is important for evaluating the effectiveness of these processes (Goanta C, Siems M., 2019).

There is a significant unevenness in the levels of health care spending between EU countries, which requires additional efforts to achieve convergence. Studies indicate mixed results in the process of convergence between countries, depending on the methodologies and economic conditions in each country. In particular, the results indicate the stationarity of cost differences in some countries, while in others they remain unchanged (Albulescu, C., 2022).

Further expansion of European integration in the field of public health also requires a focus on the exchange of best practices between member countries. Experience-sharing initiatives can contribute not only to improved health outcomes, but also to the efficient use of limited resources. In particular, it is important to ensure that less developed health care systems can use knowledge and technologies that are already successfully applied in more developed EU countries.

Taking into account the cultural and regional characteristics of the member countries is another critical aspect in the formation of an effective health

care policy. Policies and programs must be flexible to adapt to different social, economic and cultural contexts within Europe. This will allow not only to achieve a higher level of general health care, but also to ensure fairness in access to medical services for all EU citizens.

Increasing funding in the field of public health and research should become a priority for the EU to effectively respond to future medical challenges and pandemics. Investments in medical research and development can bring significant benefits, including faster implementation of the latest treatment methods and vaccines. Strengthening efforts in this area can significantly enhance the EU's readiness for challenges and improve public health in the long term.

In conclusion, integrating innovative technologies into medical practice has enormous potential to transform healthcare in the EU. The implementation of digital technologies in medicine, such as electronic medical records and remote patient monitoring systems, can significantly improve the accessibility and quality of medical services. However, to achieve these goals, it is necessary to ensure a high level of data protection and privacy, as well as to establish unified European standards for the protection and processing of medical information.

**Conclusions.** Effective management of healthcare in the European Union requires the integration and unification of national health systems to create common standards and practices. Despite significant challenges in coordinating various national legislations, the EU must continue working towards forming a unified strategy that considers the needs of individual member states and promotes overall health improvement across the continent.

A central element of this strategy should be increasing transparency and accountability in EU-level decision-making processes related to health. Strengthening the role of the European Parliament in shaping health policy can help ensure more open and representative governance capable of addressing contemporary challenges. Furthermore, enhancing scientific research and implementing innovative technologies should become a key factor in improving the efficiency of medical services and ensuring a high level of public health.

Engaging member states in developing unified patient care protocols, diagnostic and treatment standards will allow the EU not only to harmonize medical practices but also to respond more effectively to public health threats such as pandemics. At the same time, it is essential to ensure that these standards are flexible enough to adapt to the specific medical and socio-cultural needs of all member states.

In this context, the EU should consider increasing funding for programs aimed at supporting citizens' health through the European Social Fund Plus and other initiatives, thereby ensuring a more sustainable and integrated healthcare system in Europe. Thus, the convergence strategy can become a decisive factor in improving the overall health of the EU population and enhancing its resilience to future challenges.

## BIBLIOGRAPHY:

1. Мацик, В. Публічна політика охорони громадського здоров'я України в умовах євроінтеграційних викликів. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*, (2), 316. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/11/2023-316-56.pdf>.
2. Консолідовані версії Договору про Європейський Союз та Договору про функціонування Європейського Союзу з протоколами та деклараціями : Договір Європейського Союзу від 07.02.1992 р.: станом на 25 берез. 1957 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_b06#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06#Text).
3. Sobczak J. Regulacje unijne w zakresie szczepień jako środek zwalczania chorób zakaźnych w obliczu pandemii COVID-19/SARS-CoV-2. *Ius Novum*, 14(3), 17–37. URL: <https://doi.org/10.26399/iusnovum.v14.3.2020.23/j.sobczak>.
4. Public health. URL: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/49/public-health>.
5. European Centre for Disease Prevention and Control. URL: <https://www.ecdc.europa.eu/en> (date of access: 23.04.2024).
6. European Institute of Innovation & Technology (EIT). URL: <https://eit.europa.eu/>.
7. Kerem K., Puss T., Viies M., Maldre R. Health and Convergence of Health Care Expenditure in EU. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 7(3). URL: <https://doi.org/10.19030/iber.v7i3.3232>.
8. Hervey T. K., McHale J. V. Data protection and health information privacy. In: *Health Law and the European Union. Law in Context*. Cambridge University Press; 2004:159–188.
9. Goanta C., Siems M. What determines national convergence of EU law? Measuring the implementation of consumer sales law. *Legal Studies*, 39(4), 714–734. URL: [doi:10.1017/lst.2019.8](https://doi.org/10.1017/lst.2019.8).
10. Albulescu C. T. Health Care Expenditure in the European Union Countries: New Insights about the Convergence Process. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 1991. <https://doi.org/10.3390/ijerph19041991>.

*Environmental Research and Public Health*, 19(4), 1991. URL: <https://doi.org/10.3390/ijerph19041991>.

## REFERENCES:

1. Matsyk, V. (2023). Publicna polityka okhorony hromadskoho zdorov'ia Ukrainy v umovakh yevrointehratsiinykh vyklykiv [Public Health Policy of Ukraine under Eurointegration Challenges]. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu. Seria: ekonomichni nauky*, (2), 316. Retrieved from <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/11/2023-316-56.pdf> [in Ukrainian].
2. Konsolidovani versii Dohovoru pro Yevropeyskyi Soiuz ta Dohovoru pro funktsionuvannia Yevropeiskoho Soiuzu z protokolamy ta deklaratsiiamy: Dohovir Yevropeiskoho Soiuzu vid 07.02.1992 r.: stanom na 25 berez. 1957 r. [Consolidated versions of the Treaty on European Union and the Treaty on the Functioning of the European Union with protocols and declarations: Treaty of the European Union from February 7, 1992: as of March 25, 1957]. Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_b06#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06#Text) [in Ukrainian].
3. Sobczak, J. (2020). EU Regulations on Vaccinations as a Means to Combat Infectious Diseases in the Face of the COVID-19/SARS-CoV-2 Pandemic. *Ius Novum*, 14(3), 17–37. <https://doi.org/10.26399/iusnovum.v14.3.2020.23/j.sobczak>.
4. Public health. Retrieved from <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/49/public-health>.
5. European Centre for Disease Prevention and Control. Retrieved from <https://www.ecdc.europa.eu/en> (date of access: 23.04.2024).
6. European Institute of Innovation & Technology (EIT) | EIT. Retrieved from <https://eit.europa.eu/>.
7. Kerem, K., Puss, T., Viies, M., & Maldre, R. (2008). Health and Convergence of Health Care Expenditure in the EU. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 7(3). <https://doi.org/10.19030/iber.v7i3.3232>.
8. Hervey, T. K., & McHale, J. V. (2004). Data Protection and Health Information Privacy. In: *Health Law and the European Union. Law in Context*. Cambridge University Press; 2004:159–188.
9. Goanta, C., & Siems, M. (2019). What Determines National Convergence of EU Law? Measuring the Implementation of Consumer Sales Law. *Legal Studies*, 39(4), 714–734. [doi:10.1017/lst.2019.8](https://doi.org/10.1017/lst.2019.8).
10. Albulescu, C. T. (2022). Health Care Expenditure in the European Union Countries: New Insights about the Convergence Process. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 1991. <https://doi.org/10.3390/ijerph19041991>.

**Прокopenко Наталія Іванівна,**

старший викладач кафедри геодезії та землеустрою, Сумського національного аграрного університету, 40000, м. Суми, вул. Герасима Кондратьєва, 160, e-mail: [bilanp79@gmail.com](mailto:bilanp79@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-5046-6122>

**Prokopenko Nataliia Ivanivna,**

Senior Lecturer at the Department of Geodesy and Land Management, Sumy National Agrarian University, 40000, Sumy, Herasyta Kondratieva Str., 160, e-mail: [bilanp79@gmail.com](mailto:bilanp79@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-5046-6122>



**Шафран Андрій Іванович,**

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка», 79000, м. Львів, вул. С. Бандери, 25, e-mail: [Andrii.i.shafran@lpnu.ua](mailto:Andrii.i.shafran@lpnu.ua), <https://orcid.org/0000-0004-7051-117X>

**Shafran Andriy Ivanovych,**

Postgraduate Student at the Department of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University, 79000, Lviv, S. Bandery Str., 25, e-mail: [Andrii.i.shafran@lpnu.ua](mailto:Andrii.i.shafran@lpnu.ua), <https://orcid.org/0000-0004-7051-117X>



---

## РОЛЬ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У ПІДТРИМЦІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ І СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙ

**Анотація.** Мета роботи полягає у визначенні основних аспектів державного регулювання, які сприяють підтримці аграрного сектору та стимулюють впровадження інноваційних рішень у сільському господарстві. Особлива увага приділена аналізу економічних інструментів, законодавчих ініціатив та програм, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора та впровадження інновацій у виробничі процеси. У статті розглянуто роль державного регулювання у підтримці аграрного сектору та стимулюванні інновацій у сфері сільського господарства.

Дослідження актуалізує питання ефективного впливу державної політики на розвиток аграрного сектору в умовах глобальних економічних змін та технологічного прогресу. Аналізуються особливості підтримки аграрного сектору, а також способи стимулювання інноваційних технологій з боку держави через різні інструменти регулювання. **Методологія** дослідження ґрунтується на поєднанні системного підходу та теоретичного аналізу концепцій державного регулювання економіки. Використано інституційний підхід для вивчення ролі держави як регулятора та стимулятора інновацій в аграрному секторі. У роботі застосовано теорії державного втручання в економіку, інноваційної економіки та агроекономіки. Основою аналізу є теоретичне осмислення взаємодії між ринковими механізмами та державними регуляторними інструментами. **Наукова новизна** полягає у виявленні нових аспектів державного впливу на інноваційний розвиток аграрного сектора. Зокрема, визначено найбільш ефективні інструменти державної підтримки інновацій, такі як податкові пільги, дотації та гранти, спрямовані на стимулювання впровадження нових технологій у сільському господарстві. **У висновках** роботи підкреслено, що державне регулювання є важливим елементом підтримки аграрного сектора в умовах економічної нестабільності та глобальної конкуренції. Впровадження комплексних заходів державної підтримки сприяє розвитку інноваційної діяльності у сільському господарстві, що, зі свого боку, підвищує продуктивність та стійкість аграрного сектору в довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** державне регулювання, аграрний сектор, інновації, державна політика, економічні інструменти, інноваційний розвиток, державно-приватне партнерство.

## THE ROLE OF STATE REGULATION IN SUPPORTING THE AGRICULTURAL SECTOR AND STIMULATING INNOVATION

**Abstract.** The purpose of this paper is to identify the main aspects of state regulation that contribute to supporting the agricultural sector and stimulate the implementation of innovative solutions in agriculture. Particular attention is paid to the analysis of economic instruments, legislative initiatives and programs aimed at increasing the competitiveness of the agricultural sector and introducing innovations into production processes. The article discusses the role of state regulation in supporting the agricultural sector and stimulating innovation in agriculture. The study raises the issue of the effective impact of state policy on the development of the agricultural sector in the context of global economic changes and technological progress. The article analyzes the peculiarities of support for the agricultural sector, as well as ways to stimulate innovative technologies by the state through various regulatory instruments. **The research methodology** is based on a combination of a systematic approach and theoretical analysis of the concepts of state regulation of the economy. An institutional approach is used to study the role of the state as a regulator and stimulator of innovation in the agricultural sector. The theories of state intervention in the economy, innovation economics, and agro-economics are applied in the paper. The analysis is based on a theoretical understanding of the interaction between market mechanisms and government regulatory instruments. **The scientific novelty** lies in the identification of new aspects of state influence on the innovative development of the agricultural sector. In particular, the most effective instruments of state support for innovations, such as tax incentives, subsidies and grants, aimed at stimulating the introduction of new technologies in agriculture, have been identified. **The paper concludes** by emphasizing that state regulation is an important element of support for the agricultural sector in the context of economic instability and global competition. The introduction of comprehensive state support measures promotes the development of innovative activities in agriculture, which, in turn, increases the productivity and sustainability of the agricultural sector in the long run.

**Key words:** state regulation, agricultural sector, innovations, state policy, economic instruments, innovative development, public-private partnership.

---

**Вступ.** На сьогодні провідні позиції у виробництві та споживанні сільськогосподарської продукції у світі займають США та ЄС. Вони забезпечують більшу частину світового експорту продукції аграрного сектору (Pallen, 2024). Для США та ЄС характерний високий рівень дер-

жавної підтримки сільського господарства. Державне регулювання та підтримка сільського господарства в іноземних країнах здійснюються за такими основними напрямками: прямі державні платежі; цінове регулювання; компенсація витрат сільгоспвиробників; сприяння роз-



витку ринку; сприяння розвитку виробничої інфраструктури; реалізація екологічних програм в аграрному секторі (Григор'єва, 2019).

Державне регулювання відіграє ключову роль у підтримці аграрного сектору, який є основою економіки багатьох країн, включаючи Україну. Урядові програми та політики спрямовані на стабілізацію цін на сільськогосподарську продукцію, надання субсидій й кредитів фермерам, а також забезпечення доступу до необхідних ресурсів, таких як добрива, насіння та техніка. Крім того, регулювання ринків землі та захист прав власності стимулюють довгострокові інвестиції в агросектор, що є важливим чинником для його стійкого розвитку.

Стимулювання інновацій у сільському господарстві також є важливим аспектом державного регулювання. Запровадження сучасних технологій, таких як цифровізація агропроцесів, біотехнології та екологічно чисті методи виробництва, потребує активної участі держави у формі фінансової підтримки досліджень та розробок, а також створення сприятливих умов для залучення інвестицій у ці сфери. Такі заходи не лише підвищують продуктивність й конкурентоспроможність аграрного сектору, але й сприяють розвитку стійких та екологічно безпечних практик ведення сільського господарства.

Останні дослідження та публікації вказують на зростаюче значення державного регулювання у підтримці аграрного сектору, особливо в умовах глобальних викликів, таких як зміна клімату та нестабільність ринків. Вдовенко Н., Герасимчук С., Грабовський Д., Гуменюк М., Дяченко М., Коробова Н., Логоша Р., Осіпова А., Прунцева Г. відзначають, що регуляторні інструменти, зокрема субсидії, пільгові кредити та державні програми розвитку сільського господарства, сприяють забезпеченню стійкості аграрних підприємств і покращенню їх конкурентоспроможності. Ефективність цих заходів безпосередньо пов'язана з їхньою здатністю адаптуватися до специфічних умов кожної країни та регіону, а також з урахуванням інтересів місцевих громад, що сприяє збалансованому розвитку аграрного сектору. Боліла С., Кириченко Н., Косач І., Осадчук І., Паллен П., Талавіря М. наголошують, що державне регулювання відіграє важливу роль у стимулюванні інновацій у сільському господарстві. Забезпечення доступу до сучасних технологій, фінансування наукових досліджень та розробок, а також підтримка стартапів у сфері агротехнологій є ключовими чинниками для прискорення інноваційного розвитку. Григор'єва Х., Карасаєв С., Кісс А., Кортес А., Лікар-

чук Н., Сус Т. відзначають, що окремо варто відзначити роль держави у створенні сприятливих умов для розвитку аграрних кластерів та технологічних парків, що сприяють інтеграції наукових розробок у виробничий процес.

**Метою статті** є дослідження ролі державного регулювання у підтримці аграрного сектору та стимулюванні інновацій для забезпечення сталого розвитку економіки.

### **Роль державного регулювання у підтримці аграрного сектору**

Державне регулювання відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку аграрного сектору (Логоша, Дяченко, 2023). Воно створює сприятливі умови для ведення сільського господарства, регулюючи ціни на продукцію, підтримуючи малих і середніх фермерів, надаючи субсидії та пільгові кредити. Це дозволяє зменшити ризики, пов'язані з погодними умовами, коливанням ринкових цін і непередбачуваними економічними змінами (Кириченко, Боліла, Осадчук, 2020). Регуляторна підтримка також стимулює впровадження новітніх технологій і покращення якості продукції, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектору на світовому ринку.

Крім того, держава відіграє важливу роль у захисті довкілля та забезпеченні сталого розвитку сільського господарства. Вона впроваджує екологічні стандарти та надає допомогу у переході на екологічно чистіші методи виробництва (Грабовський, 2023). Регулювання допомагає збалансувати потреби фермерів зі загальними інтересами суспільства, такими як безпека продовольства та збереження природних ресурсів.

Державна підтримка аграрного сектору в теорії економіки передбачає заходи прямого та опосередкованого впливу (табл. 1) (Григор'єва, 2019; Pallen, 2024). Державне регулювання агропромислового сектору та підтримка сільськогосподарських товаровиробників є пріоритетним напрямком аграрної політики більшості розвинених країн. Найбільшу частку в структурі займають кошти на підтримку цін. Регулювання цін передбачає встановлення верхніх та нижніх коливань цін; широку практику товарних інтервенцій; паритет цін на промислову та сільськогосподарську продукцію; підтримку рентабельності ферм та галузей виробництва (Vdovenko, Korobova, 2015). У межах державної підтримки діють цільові ціни на найбільш важливі види сільськогосподарської продукції, що гарантують рівень доходу для ведення розширеного відтворення та диференційовані по місяцях господарського року; заставні ціни (заставні ставки)

у разі, коли ринкові ціни складаються нижче заставної ціни, яка є нижньою межею гарантованих цін; орієнтирні (фіксовані) ціни, що гарантують середнім та великим за розмірами виробництва фермерських господарств певний рівень доходу; дотаційні ціни на експортну сільськогосподарську продукцію (Сус, 2020).

Система ціноутворення спрямована на приведення закупівельних цін на сільськогосподарську продукцію у відповідність до суспільно необхідних витрат на її виробництво і реалізацію. Вона передбачає моніторинг цін на засоби виробництва та на кінцеву продукцію, витрат і доходів у сільському господарстві (Cortes, Kiss, 2023). Відповідно важливим аспектом організації та регулювання ринків сільськогосподарської сировини й продовольства є контроль за наданням бюджетних дотацій.

Розвиток агропромислового комплексу більшості країн з ринковою економікою (США, Канада, країни ЄС) неможливо уявити без державної підтримки, яка зіграла ключову роль у тому, що ці країни стали найбільшими експортерами продовольства. Рівень цієї підтримки не можна порівняти з українською. У деяких країнах інвестиції в сільське господарство в 1,5–2 рази перевищують ринкову вартість його продукції. У США на розвиток сільського господарства на одиницю продукції вкладається на третину більше коштів, ніж в інші галузі. Субсидії в країнах ЄС досягають половини вартості виробленої товарної продукції, в Японії та Фінляндії – 70%, тоді як в Україні – лише 3,5% (Герасимчук, 2023).

## Стимулювання інновацій в аграрному секторі

Сучасний аграрний сектор є ключовою складовою економіки багатьох країн світу, а його розвиток напряму залежить від здатності до впровадження інновацій. Стимулювання інноваційних процесів у сільському господарстві є невід'ємною умовою підвищення продуктивності, покращення якості продукції та зменшення впливу на довкілля (Гуменюк, 2023). В умовах глобальних викликів, таких як зміна клімату, зростання чисельності населення та обмеженість природних ресурсів, питання інноваційного розвитку набувають першочергового значення.

Стимулювання інновацій у сільському господарстві вимагає системного підходу, що охоплює інституційні, економічні та технологічні аспекти. Зокрема, державна політика має сприяти створенню сприятливого середовища для розвитку стартапів, наукових досліджень та комерціалізації їхніх результатів (Карасаєв, Лікарчук, 2023). Крім того, важливу роль відіграє інтеграція освітніх програм, які орієнтовані на підготовку фахівців нового покоління, здатних адаптуватися до викликів сучасного аграрного виробництва. Водночас активна співпраця між агробізнесом, науковими установами та державою є вирішальним чинником у формуванні інноваційної екосистеми, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність аграрного сектору.

Наприклад, нова стратегічна програма розвитку аграрного сектору ЄС на 2020–2030 роки зосереджується на трьох ключових напрямках.

Таблиця 1

### Заходи прямого та непрямого впливу, які передбачає державна підтримка аграрного сектора в теорії економіки

Заходи прямого державного субсидування	Заходи непрямого державного регулювання
Субсидії на виробництво, тобто надання прямих фінансових виплат фермерам для підтримки виробництва сільськогосподарської продукції.	Цінова політика, тобто регулювання цін на аграрну продукцію через встановлення мінімальних і максимальних рівнів цін.
Субсидії на купівлю техніки та обладнання: держава надає часткове фінансування для закупівлі сільськогосподарської техніки та інноваційного обладнання.	Податкові пільги: надання знижених ставок податків або тимчасові податкові канікули для аграрних підприємств.
Субсидії на страхування, тобто підтримка аграріїв у покритті витрат на страхування врожаю та інших ризиків.	Митна політика, тобто зниження мит на імпорт сільськогосподарської техніки або експортні субсидії для аграрної продукції.
Державне фінансування інновацій, тобто субсидії на дослідження та впровадження новітніх технологій у сільське господарство.	Кредитні гарантії, тобто держава надає гарантії за кредитами, що дозволяє фермерам отримувати пільгові кредити у банках.
Цільові гранти, тобто фінансова підтримка фермерів для розвитку екологічних та органічних технологій.	Розвиток інфраструктури, тобто інвестиції в дороги, зрешувальні системи та логістичні об'єкти, що сприяють розвитку аграрного сектору.
Субсидії на експорт, тобто підтримка експорту аграрної продукції через надання фінансових стимулів експортерам.	Стандартизація та сертифікація, тобто впровадження стандартів якості для сільськогосподарської продукції, що забезпечує доступ до міжнародних ринків.

*Джерело: систематизовано на основі (Григор'єва, 2019; Pallen, 2024; Vdovenko, Korobova, 2015)*

Перший напрям – підвищення конкурентоспроможності сільського господарства – передбачає реструктуризацію та модернізацію аграрного сектору, підтримку інтеграції та агропродовольчих зв'язків, а також доступ до науково-технічних досягнень і їх впровадження. Важливими аспектами також є забезпечення доступу до інформації та інформаційних технологій, підтримка виробництва нової продукції та кооперації виробників. Другий напрям стосується захисту навколишнього середовища в сільській місцевості. Тут акцент робиться на впровадженні енергозберігаючих технологій, збереженні водних, ґрунтових і лісових ресурсів, а також на зменшенні негативного впливу аграрного сектору на клімат. Третій напрям – підвищення рівня життя у сільських районах й стимулювання несільськогосподарської зайнятості – включає розвиток малого бізнесу, туризму, ремесел, модернізацію сільської інфраструктури, розвиток освіти та інноваційне використання відновлюваних енергетичних джерел (Талавира, Косач, 2023; Осіпова, 2020b).

Грабовський Д., Осіпова А. та Прунцева Г. відзначають, що державне регулювання аграрного сектору й стимулювання інновацій є ключовими елементами розвитку сільського господарства в будь-якій країні. Відповідно сьогодні науковцями розроблені стратегії, які використовуються для підтримки аграрного сектору та стимулювання інновацій, а саме:

- держава має можливість надавати фінансову підтримку фермерам у вигляді субсидій на закупівлю насіння, добрив, техніки, а також на розвиток інноваційних технологій, таких як точне землеробство або біотехнології;

- надання пільгових кредитів для фермерів та аграрних підприємств на модернізацію виробництва та впровадження інновацій;

- інвестування у розвиток доріг, зберігання продукції, системи іригації та іншої інфраструктури, що підтримує аграрний сектор;

- сприяння доступу до внутрішніх й зовнішніх ринків для сільськогосподарської продукції через розвиток експортних програм та створення зон вільної торгівлі;

- стратегія дослідження та розвиток (R&D) – інвестиції в науково-дослідні інститути, які займаються розробкою нових сортів рослин, методів боротьби з хворобами та шкідниками, технологій збереження ресурсів;

- проведення навчальних програм для фермерів з метою підвищення їх знань у галузі сучасних технологій та методів ведення сільського господарства;

- введення стандартів якості продукції та екологічної безпеки, які стимулюють використання інноваційних технологій, що дозволяють досягти відповідності цим стандартам;

- сприяння впровадженню нових технологій через спрощення процедур ліцензування, сертифікації та отримання дозволів;

- надання мікрокредитів та грантів для малих фермерських господарств, щоб підтримати їх у впровадженні нових технологій;

- сприяння створенню фермерських кооперативів для спільного використання ресурсів, таких як техніка, складські приміщення, й доступу до ринків;

- розробка довгострокових стратегій розвитку аграрного сектору, які включають підтримку інновацій та модернізацію галузі;

- розробка програм, які стимулюють експорт сільськогосподарської продукції, що включає просування брендів, підтримку на зовнішніх ринках та підвищення конкурентоспроможності;

- підтримка розвитку цифрових платформ для управління фермерськими господарствами, моніторингу стану посівів, прогнозування врожаїв та інших аспектів;

- створення сприятливого середовища для розвитку стартапів у сфері агротехнологій, включаючи фінансування, акселератори та інкубатори;

- надання субсидій, грантів або податкових пільг для виробників органічної продукції;

- інвестиції в розробку й впровадження технологій, які зменшують негативний вплив на довкілля, таких як біогазові установки, органічні добрива та системи збереження води (Грабовський, 2023; Осіпова, 2020b; Прунцева, 2020).

**Висновки.** Роль держави в сучасній ринковій економіці є надзвичайно значною. Історична практика та економічна теорія свідчать, що державне регулювання галузей економіки є основою їх стабільного розвитку. Метою державного управління у сфері економіки є створення умов для ефективного функціонування підприємств національного господарства.

Допомога держави має бути адекватною до змін вартості ресурсів, особливо тих, на які вона сама встановлює тарифи. Обмеження імпорту продовольства та девальвація дають державі можливість впровадити програму імпортозаміщення в галузі, зайняти вільну ринкову нішу та наростити обсяги виробництва. Аграрну сферу слід розглядати як основу життя, основу відтворення нації, роблячи ставку на «органічне землеробство», де є всі умови для успішного розвитку, на відміну від розвинених країн, де екосистема

здебільшого знищена, й активно ведеться виробництво генетично модифікованої продукції.

Отже, державне регулювання відіграє ключову роль у підтримці аграрного сектору, забезпечуючи стабільність і захист від економічних ризиків. Важливими аспектами регулювання є субсидії, пільгове кредитування та страхування, які допомагають фермерам витримати коливання ринкових цін і погодних умов. Регулювання також сприяє підтримці продовольчої безпеки та розвитку сільських територій, що є важливим для соціально-економічної стабільності країни.

Стимулювання інновацій в аграрному секторі через державну підтримку дозволяє підвищити продуктивність та ефективність виробництва, зменшити негативний вплив на довкілля та підвищити конкурентоспроможність агропродукції на міжнародному ринку. Держава може сприяти інноваціям через інвестиції в дослідження та розробки, розвиток інфраструктури та створення сприятливих умов для впровадження нових технологій, що, зі свого боку, стимулює зростання галузі та економіки в цілому.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Герасимчук С. Забезпечення економічної безпеки та стійкості аграрного сектору України в умовах військового та пост-військового стану. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. № 1.11. С. 84–97.
2. Грабовський Д. О. Еволюція теоретичних поглядів на формування державної підтримки розвитку аграрного сектору економіки. *Академічні візії*. 2023. № 21. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/530/482>
3. Григор'єва Х. А. Державна підтримка сільського господарства України: проблеми правового забезпечення: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика». 2019. 596 с.
4. Гуменюк М., Шпикуляк О., Неміш Д., Шеленко Д. Інституціоналізація державної підтримки розвитку малого аграрного підприємництва в умовах воєнного стану: регіональний аспект. *Вісник аграрної науки*. 2023. № 101.11. С. 67–76.
5. Карасаєв С. У., Лікарчук Н. В. Міжнародні аспекти використання інформаційних технологій у державному управлінні. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2023. № 12. С. 151–163.
6. Кириченко Н. В., Боліла С. Ю., Осадчук І. В. Міжнародний досвід державного стимулювання впровадження інновацій підприємствами аграрного сектору та можливості його використання в Україні. *Таверійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 2. С. 118–124.
7. Логоша Р., Дяченко М. Теоретико-методологічні основи формування державного регулювання процесів інноваційного розвитку АПК в умовах глобальних трансформацій. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 11(17). С. 138–152.
8. Осіпова А. А. Ефективність інструментів державної підтримки сільськогосподарського виробництва. *Ефективна економіка*. 2020а. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7975>
9. Осіпова А. А. Напрями державної фінансової підтримки сільськогосподарських підприємств. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2020б. № 4. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2020/4/5883>
10. Прунцева Г. О. Аналіз ефективності державної підтримки сільськогосподарських підприємств. *Економіка і організація управління*. 2020. № 1(37). С. 79–88.
11. Сус Т. Й. Фінансова політика стимулювання інноваційного розвитку аграрного сектору і механізм її реалізації: зарубіжний досвід. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. № 4.35. С. 347–355.
12. Талавиря М., Косач І. Державне регулювання розвитку соціальної інфраструктури аграрного сектору: сучасні аспекти. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 48–59.
13. Cortes A., Kiss A. Is managerial discretion high in small firms? A theoretical framework. *Small Business Economics*. 2023. № 60.1. P. 157–172.
14. Pallen P. AI for Small Business: From Marketing and Sales to HR and Operations, How to Employ the Power of Artificial Intelligence for Small Business Success. Adams Media. 2024. 240 p.
15. Vdovenko N. M., Korobova N. M. Methods of state regulation of agricultural sector in terms of the orientation of the economy to safety and quality standards. *Wspolraca Europejska*. 2015. № 3(3). Vol. 3. P. 68–80.

#### REFERENCES: —

1. Herasymchuk, S. (2023). Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky ta stiiikosti ahrarnoho sektoru Ukrainy v umovakh viiskovoho ta post-viiskovoho stanu [Ensuring economic security and sustainability of the agricultural sector of Ukraine in the conditions of martial law and post-martial law]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii – European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 1.11, 84–97 [in Ukrainian].
2. Hrabovskyi, D. O. (2023). Evoliutsiia teoretichnykh pohliadiv na formuvannia derzhavnoi pidtrymky rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky [Evolution of theoretical views on the formation of state support for the development of the agrarian sector of the economy]. *Akademichni vizii – Academic visions*, 21. Retrieved from: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/530/482> [in Ukrainian].
3. Hryhorieva, Kh. A. (2019). Derzhavna pidtrymka silskoho hospodarstva Ukrainy: problemy pravovoho zabezpechennia [State support of agriculture

- of Ukraine: problems of legal support]. Kherson: Vydavnychiy dim «Helvetyka» [in Ukrainian].
4. Humeniuk, M., Shpykuliak, O., Nemish, D., Shelenko, D. (2023). Instytutstionalizatsiia derzhavnoi pidtrymky rozvytku maloho ahrarnoho pidpriemnytstva v umovakh voiennoho stanu: rehionalnyi aspekt [Institutionalization of state support for the development of small agrarian entrepreneurship under martial law: a regional aspect]. *Visnyk ahrarnoi nauky – Bulletin of Agrarian Science*, 101.11, 67–76 [in Ukrainian].
  5. Karasaiev, S. U., Likarchuk, N. V. (2023). Mizhnarodni aspekty vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii u derzhavnomu upravlinni [International aspects of the use of information technology in public administration]. *Mizhnarodni vidnosyny: teoretyko-praktychni aspekty – International relations: theoretical and practical aspects*, 12, 151–163 [in Ukrainian].
  6. Kyrychenko, N. V., Bolila, S. Yu., Osadchuk, I. V. (2020). Mizhnarodnyi dosvid derzhavnoho stymulivannia vprovadzhennia innovatsii pidpriemstvamy ahrarnoho sektoru ta mozhlyvosti yoho vykorystannia v Ukraini [International experience of state stimulation of innovation by agricultural enterprises and the possibility of its use in Ukraine]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Tavrian Scientific Bulletin. Series: Economics*, 2, 118–124 [in Ukrainian].
  7. Lohosha, R., Diachenko, M. (2023). Teoretyko-metodolohichni osnovy formuvannia derzhavnoho rehulivannia protsesiv innovatsiinoho rozvytku APK v umovakh hlobalnykh transformatsii [Theoretical and methodological bases of formation of state regulation of the processes of innovative development of the agro-industrial complex in the context of global transformations]. *Aktualni pytannia u suchasni nauki – Topical issues in modern science*, 11(17), 138–152 [in Ukrainian].
  8. Osipova, A. A. (2020a). Efektyvnist instrumentiv derzhavnoi pidtrymky silskohospodarskoho vyrobnytstva [Efficiency of instruments of state support for agricultural production]. *Efektyvna ekonomika – Effective economy*, 6. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7975> [in Ukrainian].
  9. Osipova, A. A. (2020b). Napriamy derzhavnoi finansovoi pidtrymky silskohospodarskykh pidpriemstv [Directions of state financial support for agricultural enterprises]. *Internauka. Seriya: Ekonomichni nauky – Internauka. Series: Economic Sciences*, 4. Retrieved from: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2020/4/5883> [in Ukrainian].
  10. Pruntseva, H. O. (2020). Analiz efektyvnosti derzhavnoi pidtrymky silskohospodarskykh pidpriemstv [Analysis of the effectiveness of state support for agricultural enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, 1(37), 79–88 [in Ukrainian].
  11. Cus, T. Y. (2020). Finansova polityka stymulivannia innovatsiinoho rozvytku ahrarnoho sektoru i mekhanizm yii realizatsii: zarubizhnyi dosvid [Financial policy of stimulating the innovative development of the agricultural sector and the mechanism of its implementation: foreign experience]. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 4.35, 347–355 [in Ukrainian].
  12. Talavviriya, M., Kosach, I. (2023). Derzhavne rehulivannia rozvytku sotsialnoi infrastruktury ahrarnoho sektoru: suchasni aspekty [State regulation of the development of social infrastructure of the agricultural sector: modern aspects]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, 1(26), 48–59 [in Ukrainian].
  13. Cortes, A., Kiss, A. (2023). Is managerial discretion high in small firms? A theoretical framework. *Small Business Economics*, 60.1, 157–172 [in English].
  14. Pallen, P. (2024). AI for Small Business: From Marketing and Sales to HR and Operations, How to Employ the Power of Artificial Intelligence for Small Business Success. Adams Media [in English].
  15. Vdovenko, N. M., Korobova, N. M. (2015). Methods of state regulation of agricultural sector in terms of the orientation of the economy to safety and quality standards. *Wspolraca Europejska*, 3(3), 3, 68–80 [in English].

**Руснак Олексій Анатолійович,**

кандидат філософських наук, докторант,  
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління  
персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2,  
e-mail: [rusnak\\_alexey@ukr.net](mailto:rusnak_alexey@ukr.net), <https://orcid.org/0009-0002-9021-5429>

**Rusnak Alexey Anatoliyovych,**

Candidate of Philosophy Sciences, Doctoral at the  
Interregional Academy of Personnel Management, 03039,  
Kyiv, Frometivska Str., 2, e-mail: [rusnak\\_alexey@ukr.net](mailto:rusnak_alexey@ukr.net),  
<https://orcid.org/0009-0002-9021-5429>



---

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ОЦІНЮВАННЯ

**Анотація.** Мета роботи полягає у дослідженні основних методик оцінки ефективності та результативності публічного управління в Україні з метою актуалізації стратегічних напрямків управління державою.

**Методологія** дослідження включає аналіз сучасних наукових публікацій та концепцій, таких як «GOOD GOVERNANCE», а також методики оцінки ефективності, такі як цільовий метод і метод «держава – сервіс». Для підтримки дослідження були використані дані з міжнародних досліджень та публікацій відомих вчених з України і світу. У статті розглянуті основні міжнародні критерії оцінки ефективності публічного управління, такі як Індекс сприйняття корупції Transparency International, Індекс конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index), SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), GPP (Government Performance Project) тощо.

**Наукова новизна** роботи полягає в комплексному підході до оцінки ефективності публічного управління через призму розглянутих методологій. Дослідження показало, що кожна методика (цільова та за критеріями) має свої переваги та недоліки в контексті оцінки ефективності публічного управління. Також розглянуто роль та вплив електронного урядування на підвищення ефективності державного управління.

**Висновки.** На основі отриманих результатів можна зробити висновок про необхідність впровадження комплексної системи оцінки ефективності публічного управління в Україні, яка враховує сучасні тенденції в управлінській практиці та міжнародний досвід. Результати дослідження можуть бути корисними для формулювання стратегій управління на державному рівні з метою досягнення сталого розвитку та підвищення якості життя громадян.

**Ключові слова:** публічне управління, державне управління, мета управління, оцінка ефективності і результативності управління, показники ефективності, методологія оцінювання, критерії ефективності.

## MODERN APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC ADMINISTRATION: ISSUES AND DIRECTIONS FOR IMPROVING EVALUATION PROCESSES

**Abstract.** The article is devoted to exploring mechanisms for assessing the effectiveness of public administration. It discusses two methods of effectiveness assessment. The first method, known as the «target method», is characteristic of vertically oriented management structures. The second method, «criteria-based determination», allows for the comparison of different management entities, making it more suitable for evaluating subjects of public administration that are challenging to compare.

**The aim** of the article is to search for primary methodologies for assessing the effectiveness and performance of public administration, facilitating the resolution of issues in implementing effective public administration in Ukraine.

The theoretical basis of the study consists of works by domestic and international scholars addressing issues of public administration effectiveness, electronic government issues, and local-level public administration evaluation.

It is established that each method (target and criteria-based) of effectiveness assessment has its advantages and disadvantages. International criteria for evaluating public administration effectiveness are identified, such as the World Bank's World Wide Governance Indicators, Transparency International's Corruption Perception Index, and The Global Competitiveness Index, among others. The concept of electronic government and its positive and negative impacts on civil society are also analyzed.

The article examines key methodologies for evaluating state administration effectiveness, such as SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), GPP (Government Performance Project), and others. It is worth noting that statistical assessment of state administration effectiveness in Ukraine requires significant improvement.

**Key words:** Public administration, government administration, management objective, evaluation of management effectiveness and performance, efficiency indicators, evaluation methodology, criteria of efficiency.

---

**Постановка проблеми.** Кризова ситуація, спричинена високою агресією, вимагає необхідності оцінки існуючих механізмів публічного управління. Особливо важливим у цьому контексті є розгляд проблем, пов'язаних з ефективністю державного управління загалом, а також окремих структурних механізмів управління в Україні. Наразі в Україні відсутні зрозумілі методи оцінки ефективності державного управління, що ускладнює розуміння стратегічних напрямків управління державою в цілому, а також результативності центральних та місцевих органів влади. Розглядання державного управління як лише «функції обслуговування громадян» представляє собою значно спрощений підхід до оцінки сутності та змісту публічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед останніх публікацій, що стосуються проблематики оцінки ефективності публічного та державного управління, варто зазначити наступних науковців: І. Малий, І. Радіонов, А. Ємельянова, В. Бакуменко, О. Белоусова, О. Іваненко, Д. Неліпа, В. Худавердієва. Питання електронного уряду висвітлено у статтях О. Амосова, Л. Гордієнка, Н. Ющенко, І. Ніколіної. Оцінка ефективності публічного управління на місце-

вому рівні досліджувалася в роботах Є. Красникова, О. Семенцової та інших.

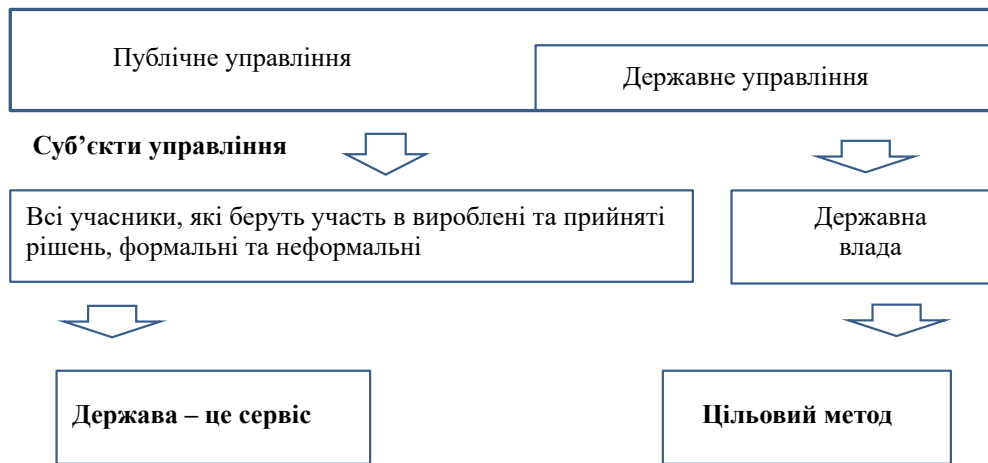
**Метою дослідження** є пошук основних методик оцінки ефективності і результативності публічного управління, що дозволить актуалізувати можливості у вирішенні проблем пошуку методики ефективного публічного управління в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Спираючись на концепцію державного управління «GOOD GOVERNANCE» (What is Good Governance, 2006) та керуючись Конституцією України (Конституція України, 1996), узагальнюючим, щодо мети публічного та державного управління, можна розглядати два способи розуміння ефективності відповідно (рис. 1).

У випадку саме державного управління потрібно використовувати цільовий метод.

Цільовий метод спирається на раціоналістичну політичну філософію XIX століття, зокрема на праці М. Вебера (Weber Maks, 1994). Подібне уявлення про суть ефективності залишається актуальним для економічних суб'єктів і військових структур. Щодо економічної реальності, слід зазначити, що будь-яка сучасна глобальна компанія має свою «місію», яка є не лише





**Рис. 1. Оцінка ефективності за видами управління**

«абстракцією для інвесторів», це практична метою, досягнення якої передбачає створення ефективного організаційно-економічного механізму. Таке розуміння ефективності стосується не лише суб'єктів світової економіки.

Другий спосіб оцінки ефективності: «держава – сервіс», який не намагається розуміти кінцеву мету управління в цілому. Цей метод дозволяє поєднувати і оцінювати різні суб'єкти управління за певною шкалою, включаючи публічне управління.

Переваги та недоліки «цільового» та методу «держава – сервіс» можна визначити наступним чином:

– Цільовий метод оцінки ефективності передбачає негативність у тому, що кінцева мета управління може бути декларативною, або такою, що її неможливо оцінити. Як можна досягти нескінченну кінцеву мету? Наприклад, за кількістю одиниць ВВП, виробленої тон сталі, кіловат електроенергії, щільністю дорожнього покриття, кількістю народжених дітей, введеними в експлуатацію метрами житла? Будь-яка подібна методика розрахунку буде не зовсім адекватною. Щастя людини неможливо оцінити за рівнем споживання чи кількістю квадратних метрів житла. В будь-якому випадку, досягнутий сьогодні рівень життя, спочатку буде важливим, потім стане звичайним, а пізніше може втратити сенс. Тобто людина це не лише споживач, насправді людина це істота, яка перевершує існуючу предметну безперспективність.

– Метод «держава – сервіс». У контексті сучасного неоліберального дискурсу (за К. Поппером) (Popper Karl, 1994), можна знайти думки про те, що будь-яка цільова спрямованість об'єднання громадян має лише негативний тоталітарний зріз. Іншими словами, згідно з цим уявленням, будь-яка цільова орієнтація може існувати тільки в межах економічного життя

чи тоталітарного суспільства. В неоліберальному дискурсі: державна влада – це лише те, що обслуговує громадянське суспільство, на рівні з приватним сектором, ЗМІ, освітою та іншим. Таким чином, громадянське суспільство є автономією, де кожен громадянин самостійно визначає власну мету існування. В умовах такого підходу державні органи служать суспільству, тому їх ефективність визначається сумою критеріїв результативності обслуговування.

Попри спроби уникнути цільових настанов з боку представників неоліберального дискурсу (Fukuyama, 1992), для з'єднання в цілі управління вводяться поняття сталого розвитку, спільного добробуту, демократизації та інших. Однак завжди існує ризик маніпуляцій з використанням різних математичних формул або спрощень реальності до сполучень, що може призвести до фальсифікації, підміни або спрощення.

Для більш зрозумілої оцінки питання необхідно запропонувати наступну модель-схему (рис. 2).

1. Оцінка ефективності за концепцією «GOOD GOVERNANCE» (Рис. 2): Методика в контексті мислення «держава – це сервіс», представлена в концепції «GOOD GOVERNANCE» (What is Good Governance, 2006). Міжнародна оцінка публічного управління має 8 основних характеристик. Вона заснована на широкій участі, орієнтована на консенсус, підзвітна, прозора, чуйна, ефективна і дієва, справедлива та інклюзивна і дотримується принципів верховенства закону:

– Участь: Участь як чоловіків, так і жінок є наріжним каменем належного управління. Вона може бути прямою або через законні посередницькі установи або представників.

– Верховенство закону: «Good governance» вимагає справедливих правових рамок, які застосовуються неупереджено.





**Рис. 2. Модель-схема оцінки ефективності**

– Прозорість: Прозорість означає, що прийняті рішення та їх виконання здійснюються відповідно до правил та положень. Це також означає, що інформація знаходиться у вільному доступі і доступна тим, на кого впливатимуть такі рішення та їх виконання.

– Орієнтований на консенсус: У цьому суспільстві існує кілька дійових осіб і стільки ж поглядів. Добре управління вимагає посередництва різних інтересів у суспільстві для досягнення широкого консенсусу щодо того, що відповідає найкращим інтересам усієї спільноти і як цього можна досягти.

– Справедливість та інклюзивність: Добробут суспільства залежить від того, щоб усі його члени відчували, що вони зацікавлені в ньому, і не почувалися виключеними з основного життя суспільства. Для цього необхідно, щоб усі групи,

особливо найбільш уразливі, мали змогу покращити чи зберегти свій добробут.

– Ефективність та результативність: «Good governance» означає, що процеси та інститути дають результати, що відповідають потребам суспільства, при цьому максимально ефективно використовуючи наявні ресурси.

– Підзвітність: Підзвітність є ключовою вимогою належного керування. Не лише урядові установи, а й приватний сектор та організації громадянського суспільства мають бути підзвітні громадськості та своїм інституційним заінтересованим сторонам (What is Good Governance, 2006).

1.1. Міжнародні критерії оцінки та методики (рис. 2) Всі інші міжнародні або західні методики оцінки публічного управління за критеріями є досить подібними. Серед таких методик:

- Світовий банк розраховує Всесвітній показник державного управління (Worldwide Governance Indicators), який враховує шість основних індикаторів: право голосу та підзвітність; політична стабільність і відсутність насильства; ефективність уряду (якість державних послуг); якість законодавства; верховенство закону; рівень корупції.

- Індекс сприйняття корупції від Transparency International оцінює рівень корупції у державному секторі на основі 14 експертних опитувань, що охоплюють зловживання владою, вилучення особистої вигоди державними службовцями, підкуп посадових осіб, виплати «відкатів» при розміщенні державних замовлень, розкрадання державних коштів, а також ефективність антикорупційних заходів.

- Індекс конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index), підтримуваний Світовим економічним форумом (World Economic Forum), включає оцінку якості суспільних інститутів, необхідних для економічного зростання, і базується на відкритих звітних даних та експертних опитуваннях (Malyi, Radionova, Yemelyanov, 2017).

Серед більш комплексних за критеріями: глобальний індекс щастя (Happy Planet Index); індикатор Ведення бізнесу Світового банку (Doing Business) (Kravchenko, 2021). Також, серед окремих критеріїв ефективності державного управління в країнах ЄС слід зазначити: надання послуг онлайн; відкриті дані; оптимізацію державного управління у часи фіскальної консолідації; можливість протистояння суспільним викликам (Nelyra, 2024).

В основному, всі зазначені методики побудовані на схожих критеріях оцінки (Global E-Government Development Index, 2022), (World Governance Indicators, 1996–2022) публічного управління, суспільства та дій уряду. Для формування загальної оцінки вони визначають мультиплікативні коефіцієнти на основі зібраних статистичних даних.

1.3. Концепція: електронний уряд (Рис. 2). Концепція «держава – це сервіс» досягає своєї остаточної реалізації у концепції електронного уряду (Деякі питання цифрового розвитку: постанова КМ України, 2019). Серед стратегічних завдань впровадження електронного урядування є подолання інформаційної нерівності, перебудова взаємин з громадянами та вдосконалення технологій державного управління для забезпечення прозорості, доступності та зручності отримання громадянами публічних послуг (Malyi, Radionova, Yemelyanov, 2017).

В статтях: (Amosov, Hordiyenko, Yushchenko, 2021), (Malyi, Radionova, Yemelyanov, 2017), (Nikolayna, 2021) розглянуті світові індекси розвитку електронного урядування, такі як WDCR, NRI, GCI, DESI, IDI, EGDI, EPART (Amosov, Hordiyenko, Yushchenko, 2021). Рівень розвитку електронного урядування країн оцінюється Департаментом з економічних і соціальних питань ООН (UNDESA) з 2003 року за індексом E-Government Development Index (EGDI). Оцінка проводиться раз на два роки і охоплює 193 країни світу (Nikolayna, 2021).

Позитивним аспектом впровадження електронного уряду є значне зменшення часу, який громадяни витрачають на онлайн сплату податків, що становить приблизно 3 хвилини. В Україні вже на сьогодні існує можливість кожному громадянину створити електронний кабінет та оплатити будь-які податки онлайн (Malyi, Radionova, Yemelyanov, 2017).

Загрози, пов'язані з впровадженням електронного урядування, включають: недотримання правил інформаційної безпеки; ризики кіберзлочинності та «електронної корупції»; зовнішні та внутрішні загрози інформаційно-технологічному простору електронного урядування; недостатня конфіденційність інформації; можливість надмірного контролю над громадянами з боку держави за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій (Malyi, Radionova, Yemelyanov, 2017).

Цілком зрозуміло, що існує безпеліційна думка про необхідність розвитку електронного урядування в сучасному світі. Однак поняття «еволюція людства» та «сучасний стан» залишаються досить спекулятивними термінами. Загалом, можна стверджувати, що на поточному етапі розвитку дуже важливу роль відіграє розвиток інформаційного суспільства. Проте для багатьох людей залишається невирішеним питання, наскільки розвиток електронного уряду може приносити користь громадянам? Завжди лишається відкритим питання, який саме напрямок реформування в сторону створення електронного урядування є оптимальним, і що саме означатиме «успіх» у такому контексті. Чи є усі позитивні аспекти та переваги, про які говорять, насправді такими? Одна з основних проблем полягає в тому, що відстань між тими, хто приймає рішення, і тими, хто переживає їхні наслідки, може зростати, а не зменшуватись, як могло б очікуватись. Додатково, виникає питання, чи існує гарантія того, що технології не призведуть до тотального контролю в майбутньому?

2. Оцінка ефективності діяльності органів державної влади та 2.1. Державні критерії оцінки та методики (Рис. 2):

- Програма SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management – програма підтримки вдосконалення урядування та управління), запропонована Аналітичним центром Європейського Союзу.

- В США, наприклад, оцінка якості державного управління здійснюється в межах некомерційного проекту (GPP – government performance project).

- Методика вимірювання якості CAF – Common Assessment Framework, розроблена фахівцями держав-членів ЄС наприкінці 1990-х років, передбачає застосування для різних організаційних моделей державних адміністрацій та можливість оцінки якості роботи організацій державного сектору.

- Моніторинг агрегованої характеристики стану адміністративної системи, запроваджений в Бельгії, передбачає розрахунок «індексу Кафки», який відображає рівень неефективності державної бюрократії.

- Канадська система оцінок діяльності державного апарату, на основі підходу, що передбачає оцінку за результатами (managing for results) (Malyi, Radionova, Yemelyanov, 2017).

2.2. Соціально-економічні показники результатів досягнень – потребують розробки цільових показників, на які потрібно орієнтуватись (рис. 2), та 2.3. Оцінка ефективності окремих гілок, підрозділів, службовців на місцевому рівні (Krasnikov, 2023), (Sementsova, Palamarchuk, Starikova, 2021) та в умовах військового стану (Mykolyuk, 2022) – потребують розробки критеріїв та методики для оцінки (Ivanenko, 2019), (Khudaverdieva, 2023).

На сьогоднішній день система критеріїв оцінки ефективності та відповідні форми і механізми оціночної діяльності в Україні не систематизовані відповідно до особливостей власне управлінської діяльності держави. Проблема впровадження оцінки ефективності державного управління обґрунтована також тим, що вона передбачає визначення як безпосередніх, так і опосередкованих результатів, що необхідно враховувати, і включає значну кількість показників (економічних, політичних, управлінських та інших) (Malyi, Radionova, Yemelyanov, 2017). Згідно методики проведення оцінки ефективності здійснення органами виконавчої влади контролю за виконанням завдань, визначених законами України, актами Президента України, постановами Верховної Ради України, затвер-

дженої Кабінетом Міністрів від 18.05.2011 року, до показників, за якими проводиться оцінка ефективності, відносяться: дотримання строків виконання завдань; дотримання порядку попередньої реєстрації та розгляду законів України, актів Президента України, постанов Верховної Ради України, актів Кабінету Міністрів України, доручень Прем'єр-міністра України в реєстраційно-контрольних картках чи журналах реєстрації; ... (Про затвердження Методики проведення оцінки ефективності здійснення органами виконавчої влади контролю за виконанням завдань, визначених законами України: Постанова КМ України, 2011). Зрозуміло, що ця методика містить суто формальний підхід та не об'єктивно відображає жодного показника ефективності (Malyi, Radionova, Yemelyanov, 2017).

Відома теза «управляємо тільки тим, що можна виміряти» досить повно реалізується на рівні корпорацій. У бізнесі, як правило, будь-яка стратегічна мета має кількісне вираження, деталізується в завданнях, а також має кількісні та часові орієнтири. Тому вимогами до критеріїв і показників ефективності повинні бути: критерії і показники, засновані на офіційних статистичних даних державних органів; визначення показника повинно забезпечувати однозначність інтерпретації; критерії та показники повинні охоплювати всю діяльність державного органу (Malyi, Radionova, Yemelyanov, 2017).

Процес управління (або управлінське рішення) можна назвати ефективним, якщо результат досягнутий за умови мінімальних витрат. У контексті пошуку критеріїв та методів оцінки ефективності варто звернути увагу на спроби впровадження та застосування методик з бізнесу. Відповідно до цієї концепції, найбільш наближеним підходом, який можна запозичити з бізнес-середовища, є визначення та збалансування показників (BSC) та система управління цінністю (VBM) (Malyi, Radionova, Yemelyanov, 2017).

Оцінка ефективності публічного та державного управління ґрунтується на нормативній базі, особливо в країнах ЄС, де вона ухвалена єдиним європейським урядом, Єврокомісією. Ініціативи ЄК включають фінансування, елементи електронного урядування, дослідження інновацій у сфері, технічне керівництво та підтримку. Особливо розвинена є нормативна база й політична основа у сфері електронного урядування (Nelyra, 2024).

Оцінка державного управління може здійснюватися через використання непрямих критеріїв, таких як демографічні показники, економічне зростання, сукупний ВВП, рівень

злочинності, зайнятість, добробут та рівень задоволення життям. Державні органи можуть не мати безпосереднього впливу на всі ці процеси, проте негативні тенденції також свідчать про якість існуючого державного управління.

З використанням зазначених міжнародних методичних розробок створюються всесвітні рейтинги публічного та державного управління (рис. 3), які мають практичні наслідки для урядів та держав загалом. Аналіз сукупної ефективності дозволяє зрозуміти, де необхідно вдосконалювати конкретне управління та які кроки можуть покращити його результативність.

Для створення підґрунтя для ефективного державного управління необхідно вирішити низку ключових питань:

– Загально-суспільний дискурс щодо мети державного управління: Мета державного управління повинна мати постійний внутрішній сенс, що включає громадян у процес державотворення.

– Інтелектуальні групи та стратегічне мислення: Виклик полягає у наявності інтелектуальних груп, які активно обговорюють мету державного управління. Вони служать механізмом генерації сенсу і розробки стратегій для вирішення завдань і викликів.

– Роль інтелектуальних клубів і Мозгових центрів: Інтелектуальні клуби та мозгові центри грають важливу роль у виробленні стратегічного мислення і розробці цілей державного управління.

– Органи статистики і стратегічне мислення: Належні органи статистики важливі для оцінки ефективності державного управління, проте вони самі не здатні створювати стратегічне мислення щодо мети стратегічного управління. Це завдання належить до іншої площини.

– Подолання проблеми: «державна влада як річ у собі»: Важливо подолати уявлення про державну владу як щось «існуюче для себе», це і є передумовою для підвищення ефективності процесу державного управління.



**Рис. 3. Сукупна ефективність за рейтингами**

– Загальний напрямок полягає в розвитку інтелектуальної бази, яка забезпечить не лише належне оцінювання ефективності державного управління, але й розробку стратегічних напрямків його подальшого розвитку з урахуванням потреб суспільства та громадян.

Будь-який статистичний документ, що регламентує політичне життя країни, ураховуючи громадсько-правові та інші питання, не може замінити реальне політичне життя. Його екзистенціальна природа є мінливою і надає йому напрямок та сенс. Виникає питання необхідності урахування існуючої динаміки і відповіді на нові виклики. Якщо реакція або рішення не будуть знайдені, це може становити загрозу національній безпеці. Регламентоване життя не передбачає альтернативного мислення, тому важливою стає генерація альтернативного мислення. Залучення до державного управління, пошук ефективності та незалежне громадське мислення, як це відбувається у країнах Заходу, особливо в Сполучених Штатах та Великій Британії, є критично важливими. Мова йде про так звані «think tanks», які є автономними виробниками альтернативного мислення. При цьому можуть існувати державні інституції для формування стратегічного мислення, але сторонній погляд, альтернативність та об'єктивність сприяють підвищенню ефективності у пошуку нових рішень.

**Висновки.** Оцінка ефективності публічного або державного управління може бути проведена двома способами:

Перший спосіб полягає в оцінці ефективності на основі «досягнення мети управління». Успішність управлінської діяльності визначається тим, чи була досягнута поставлена мета.

Другий спосіб передбачає оцінку ефективності на основі сукупності критеріїв результативності. В цьому випадку ефективність управління оцінюється за вибраною коефіцієнтною моделлю з врахуванням визначених критеріїв. Моделі критеріїв можуть суттєво відрізнятися та враховувати різні методики, включаючи різні співвідношення показників та мультиплікативні зв'язки.

Прикладом успішної реалізації «державного управління як сервісу» є реалізація концепції «електронний уряд» – це створення інформаційної моделі між державною владою та громадянами, спрощуючи їх взаємодію та зменшуючи бюрократичні бар'єри. Однак такий підхід може суперечити класичним ідеалам громадянського суспільства та демократичним принципам, які передбачають пряму участь громадян у владних процесах. Тобто завжди існує радикальна думка

про те, що «посередництво» може замінити реальну владу яку формують громадяни. Тому важливо продовжувати розвивати традиційні форми громадянської участі, які забезпечують прямий вплив громадян на державні інституції. Інакше кажучи, «електронний уряд» повинен лише покращувати, а не змінювати демократичні принципи, що є доволі дискусійним питанням.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Амосов О. Ю., Гордієнко Л. Ю., Ющенко Н. В. Сучасні рейтингові оцінки розвитку електронного урядування та інформаційного суспільства. *Ефективність державного управління*, 2021. (62). <https://doi.org/10.33990/2070-4011.62.2020.205762>
2. Антикризове управління національною економікою: монографія. [І. Малий, І. Радіонова, А. Ємельянов та ін.]; за заг. ред. І. Малого. К.: КНЕУ, 2017. 368 с.
3. Бакуменко В. Д., Белоусова О. С., Белоусов В. М. Принципи оцінки ефективності і результативності реформування державного управління. *Public Administration and Regional Development*, 2020. № 7, С. 286–304. <https://doi.org/10.34132/pard2020.07.14>.
4. Вебер Макс. Протестантська етика і дух капіталізму. Пер. з нім. О. Погорілого. К.: Основи, 1994. С. 261.
5. Всесвітні показники управління (WGI). Повний інтерактивний доступ до зведених показників і базових вихідних даних. *Worldbank*: вебсайт. URL: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>
6. Деякі питання цифрового розвитку: постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2019 р. N 56. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF>
7. Іваненко О. Криза ефективності державного управління: теорія і практика. *Публічне урядування*, (1 (16)), 2019. 58–73. <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-16-1-58-73>
8. Конституція України від 28 червня 1996 року із змінами та доповненнями. Офіційне інтернет-представництво президента України. URL: <https://www.president.gov.ua>
9. Кравченко С. О. Оцінювання суспільної ефективності публічного управління через показники людського розвитку: міжнародні підходи. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*, 32 (71) № 3, 2021. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.3/01>
10. Красников Є. В. Оцінка ефективності діяльності органів публічної влади у вирішенні проблем місцевих громад. *Публічне управління та митне адміністрування*, 3 (38), 2023. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-3.14>
11. Миколюк А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. *Публічне*

- управління і адміністрування в Україні, 29, 2022. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8>
12. Неліпа Д. Критерії ефективності державного управління: ракурс європейського союзу. *Наукові інновації та передові технології*, 2(30), 2024. 223–234. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-223-234](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-223-234)
  13. Ніколіна І. Модель інтегральної оцінки цифрового врядування на місцевому рівні. *Ефективність державного управління*, (65), 2021. 155–166. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.65.2020.226469>
  14. Поппер Карл. Відкрите суспільство та його вороги. Т. І. У полоні Платонових чарів. Пер. з англ. Олександр Коваленко. К.: Основи, 1994. 444 с.
  15. Про затвердження Методики проведення оцінки ефективності здійснення органами виконавчої влади контролю за виконанням завдань, визначених законами України: Постанова Каб. Міністрів України від 18 травня 2011 р. N 522: чинний, поточна редакція – Редакція від 23.07.2014, підстава – 249-2014-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/522-2011-п#Text>
  16. Семенцова О. В., Паламарчук І. В., Старикова С. О. Методи оцінки ефективності державного адміністрування та місцевого самоврядування. *Публічне управління та митне адміністрування*, 1 (28), 2021. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-1.8>
  17. Худавердієва В. Державне управління як різновидність соціального управління: оцінювання ефективності. *Державне управління*, (2 (14)), 2023. 221–237. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-221-237](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-221-237)
  18. Francis Fukuyama. The end of History and the last Man / The National Interest. 1992. 464 p.
  19. Global E-Government Development Index. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA). *United Nations*: website. URL: <https://desapublications.un.org/publications/un-e-government-survey-2022>
  20. What is Good Governance? ESCAP. Архівовано з оригіналу 28 квітня 2006 року. URL: <https://web.archive.org/web/20060428063306/http://www.unescap.org/huset/gg/governance.htm>
  - tatyvnosti reformuvannya derzhavnoho upravlinnya [Principles of assessing the efficiency and effectiveness of public administration reform]. *Public Administration and Regional Development*, No. 7, S. 286–304. <https://doi.org/10.34132/pard2020.07.14>. [In Ukrainian].
  4. Weber, Maks (1994). *Protestantska etyka i duh kapitalizmu* [Protestant ethic and the spirit of capitalism] / Per. z nim. O. Pohoriloho. K.: Osnovy, S. 261. [In Ukrainian].
  5. World Governance Indicators (WGI). Povnyy interaktyvnyy dostup do zvedenykh pokaznykiv i bazovykh vykhidnykh danykh. Worldbank: veb-sayt. Retrieved from <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>
  6. Some Issues of Digital Development: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 30, 2019, No. 56. [Some issues of digital development: Resolution] Official website of the Parliament of Ukraine. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF> [In Ukrainian].
  7. Ivanenko, O. (2019). *Kryza efektyvnosti derzhavnoho upravlinnya: teoriya i praktyka* [Crisis of public administration efficiency: theory and practice]. *Public Administration*, (1 (16)), 58–73. <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-16-1-58-73> [In Ukrainian].
  8. Constitution of Ukraine dated June 28, 1996 with amendments and additions. Official Internet representation of the President of Ukraine. Retrieved from <https://www.president.gov.ua> [In Ukrainian].
  9. Kravchenko, S. O. (2021). *Otsinyuvannya suspilnoyi efektyvnosti publichnoho upravlinnya cherez pokaznyky lyuds'koho rozvytku: mizhnarodni pidkhody* [Evaluation of societal efficiency of public administration through human development indicators: international approaches]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho*, 32 (71) No. 3, <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.3/01> [In Ukrainian].
  10. Krasnikov, Ye. V. (2023). *Otsinka efektyvnosti diyalnosti orhaniv publichnoyi vlady u vyrishenni problem mis'kykh hromad* [Assessment of the effectiveness of public authorities in solving problems of local communities]. *Public Administration and Customs Administration*, 3 (38), <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-3.14> [In Ukrainian].
  11. Mykolyuk, A. V. (2022). *Publichne upravlinnya v umovakh viys'kovoho stanu: pytannya efektyvnosti* [Public administration in conditions of martial law: issues of efficiency]. *Public Administration and Administration in Ukraine*, 29, <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8> [In Ukrainian].
  12. Nelypa, D. (2024) *Kryteriyi efektyvnosti derzhavnoho upravlinnya: rakurs yevropeys'koho soyuzu* [Criteria of effectiveness of public administration: perspective of the European Union]. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 2(30), 223–234. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-223-234](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-223-234) [In Ukrainian].

## REFERENCES:

1. Amosov, O. Yu., Hordiyenko, L. Yu., & Yushchenko, N. V. (2021). *Suchasni reytingovi otsinky rozvytku elektronnoho uriduvannya ta informatsynoho suspilstva* [Current rating assessments of e-government and information society development]. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnya*, (62). <https://doi.org/10.33990/2070-4011.62.2020.205762> [In Ukrainian].
2. *Antykrizove upravlinnya natsionalnoyu ekonomikoyu: monohrafiya* [Crisis management of the national economy: monograph]. [I. Malyi, I. Radionova, A. Yemelyanov ta in.]; za zah. red. I. Maloho. K.: KNEU, 2017. 368 s. [In Ukrainian].
3. Bakumenko, V. D., Bielousova, O. S., Bielousov, V. M. (2020). *Printsypy otsinky efektyvnosti i rezul-*

13. Nikolayna, I. (2021). Model integral'noyi otsinky tsyfrovoho vryaduvannya na mistsevomu rivni [Model of integrated assessment of digital governance at the local level]. *Efektynnist derzhavnoho upravlinnya*, (65), 155–166. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.65.2020.226469> [In Ukrainian].
14. Popper, Karl. (1994). Vidkryte suspil'stvo ta yoho vorohy [Open Society and Its Enemies. Vol. I. In the spell of Plato's charms]. T. I. U poloni Platonovykh chariv / Per. z anhl. Oleksandra Kovalenka. K.: Osnovy, 444 s. [In Ukrainian].
15. On Approval of the Methodology for Assessing the Effectiveness of Executive Authorities' Control over the Implementation of Tasks Defined by Ukrainian Laws [On approval of the Methodology for assessing the effectiveness of executive authorities in monitoring the implementation of tasks defined by the laws of Ukraine]: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated May 18, 2011, No. 522: current version – Revision dated July 23, 2014, basis - 249-2014-p. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/522-2011-n#Text> [In Ukrainian].
16. Sementsova, O. V., Palamarchuk, I. V., Starikova, S. O. (2021). Metody otsinky efektyvnosti derzhavnoho administruvannya ta mistsevoho samovryaduvannya [Methods for assessing the efficiency of public administration and local self-government]. *Public Administration and Customs Administration*, 1 (28), <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-1.8> [In Ukrainian].
17. Khudaverdieva, V. (2023). Derzhavne upravlinnya yak riznovyd suspil'nogo upravlinnya: otsynuvannya efektyvnosti [Public administration as a type of social governance: assessment of effectiveness]. *Public Administration*, (2 (14)), 221–237. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-221-237](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-221-237) [In Ukrainian].
18. Fukuyama, F. (1992). The end of History and the last Man / The National Interest. 464 p.
19. Global E-Government Development Index. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA). United Nations: website. Retrieved from <https://desapublications.un.org/publications/un-e-government-survey-2022>
20. What is Good Governance? ESCAP. Arkhivovano z oryhinalu 28 kvitnia 2006 roku. Retrieved from <https://web.archive.org/web/20060428063306/http://www.unescap.org/huset/gg/governance.htm>

УДК 351.823.1:353

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2\(39\)-8](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2(39)-8)

**Сопроненков Ігор Григорович,**

аспірант, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0009-0003-1756-3395>

**Sopronenkov Igor Hryhorovych,**

Postgraduate Student, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska Str., 2, <https://orcid.org/0009-0003-1756-3395>



**Щуренко Сергій Олександрович,**

аспірант, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0009-0004-5211-623X>

**Shchurenko Sergii Oleksandrovich,**

Postgraduate Student, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska Str., 2, <https://orcid.org/0009-0004-5211-623X>



---

## УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

**Анотація. Мета роботи.** Висвітлення управлінського механізму забезпечення взаємодії між державою та бізнесом в умовах невизначеності.

**Методологія.** Дослідження засноване на положеннях основ теорії державного управління, досягненнях сучасної наукової думки та нормативно-правових документах. Методологічний інструментарій передбачає використання як загальнонаукових методів пізнання, так і спеціальних. Методологічний базис дослідження становить діалектичний метод, завдяки чому було з'ясовано сутність управлінського механізму, окреслено особливості в аспекті досліджуваного явища. Метод



систематизації надав можливість згрупувати наукові підходи до основних напрямів взаємодії держави та бізнесу в контексті сучасних викликів. Застосування методів аналізу й синтезу дозволило розмежувати відповідні поняття й явища, здійснити порівняльні характеристики різних наукових підходів щодо взаємодії між державою та підприємництвом. Метод моделювання було застосовано для визначення подальших напрямів удосконалення у досліджуваній сфері.

**Наукова новизна.** Дістало подальшого розвитку узагальнення щодо основної форми взаємодії – регіональної програма взаємодії, узгодженої з повноважними представниками обох сторін та прийнятої у вигляді регіонального правового акта, обов'язкового для виконання всіма господарюючими суб'єктами регіону та виконавчими органами влади місцевого самоврядування; розроблена стратегія повинна коригуватися при змінах, що відбуваються або прогнозуються на ринках, або у зовнішньому середовищі, причому за умов жорсткої конкуренції. Уточнено понятійно-категорійний апарат дослідження шляхом тлумачення сутності взаємодії держави та бізнесу як двостороннього спрямованого процесу спільної діяльності влади та підприємництва, орієнтованої на розвиток соціально-економічної сфери в цілому, а також її окремих елементів із огляду на їх економічні інтереси та ресурси.

**Висновки.** Процес реформування влади повинен виявлятися не стільки в структурно-організаційній перебудові, скільки в удосконаленні практичної діяльності та механізму реалізації цілей та завдань, спрямованих на соціально-економічний розвиток регіонів та держави загалом. Розуміння необхідності взаємодії влади та бізнесу, суспільної згоди полягають в мобілізації потенціалу всієї спільноти для відновлення/відбудови й розвитку країни, зростання економіки, конкурентоспроможності та підвищення рівня життя громадян держави. Управління повинно на початкових стадіях сприяти виявленню кризових ситуацій та встановленню комплексу запобіжних заходів (дій) антикризового управління економічною системою. Бізнес-спільнота як частина громадянського суспільства повинна спільно з владою всіх рівнів брати участь у виробленні, коригуванні й реалізації економічної стратегії держави, розробці нормативно-правових актів, проходженні державних, регіональних і місцевих програм, соціальних реформ, обговоренні й впливу на ухвалення рішень з питань відбудови як на державному, так й на місцевому рівнях шляхом різних інструментів взаємодії. Підтримувати стимулювання економічного зростання можливо шляхом запровадження комплексних програм фінансової підтримки, надання податкових стимулів, а також розробка спеціальних програм для малих і середніх підприємств і залучення інвестицій в нові галузі та інноваційні проекти. Необхідно виробити у межах діючого законодавчого поля загальний цілепрограмний підхід і сформулювати завдання, що будуть задовольняти інтереси обох сторін.

**Ключові слова:** управлінський механізм, взаємодія, бізнес, підприємництво, держава, партнерство, органи державної влади, економіка, воєнний стан.

## ADMINISTRATIVE MECHANISM FOR ENSURING THE INTERACTION OF THE STATE AND BUSINESS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

**Abstract. The purpose of the work.** Elucidation of the management mechanism for ensuring interaction between the state and business in conditions of uncertainty.

**Methodology.** The study is based on the principles of the theory of public administration, the achievements of modern scientific thought, and normative and legal documents. The methodological toolkit involves the use of both general scientific methods of cognition and special ones. The methodological basis of the study is the dialectical method, thanks to which the essence of the management mechanism was clarified, and the peculiarities of the aspect of the phenomenon under study were outlined. The method of systematization provided an opportunity to group scientific approaches to the main areas of interaction between the state and business in the context of modern challenges. The application of methods of analysis and synthesis made it possible to distinguish relevant concepts and phenomena, to carry out comparative characteristics of various scientific approaches to the interaction between the state and entrepreneurship. The modeling method was used to determine further areas of improvement in the researched area.

**Scientific novelty.** There was further development of the generalization regarding the main form of interaction – the regional program of interaction, agreed with the authorized representatives of both parties and adopted in the form of a regional legal act, which is mandatory for implementation by all business entities of the region and executive bodies of local self-government; the developed strategy must be adjusted in the event of changes occurring or predicted in the markets or in the external environ-

ment, and under conditions of fierce competition. The conceptual-categorical apparatus of the study was refined by interpreting the essence of the interaction between the state and business as a two-way directed process of the joint activity of government and entrepreneurship, focused on the development of the socio-economic sphere as a whole, as well as its individual elements in view of their economic interests and resources.

**Conclusions.** The process of reforming power should be manifested not so much in structural and organizational restructuring, but in the improvement of practical activities and the mechanism of implementation of goals and objectives aimed at the socio-economic development of regions and the state in general. The understanding of the need for interaction between the government and business, social consensus consists in mobilizing the potential of the entire community for the recovery/reconstruction and development of the country, economic growth, competitiveness and raising the standard of living of the citizens of the state. At the initial stages, the administration should facilitate the identification of crisis situations and the establishment of a set of preventive measures (actions) for anti-crisis management of the economic system. The business community, as a part of civil society, must participate together with the authorities at all levels in the development, adjustment and implementation of the state's economic strategy, the development of normative legal acts, the passage of state, regional and local programs, social reforms, discussion and influence on decision-making on issues reconstruction both at the state and local levels through various tools of interaction. It is possible to support the stimulation of economic growth by introducing complex programs of financial support, providing tax incentives, as well as developing special programs for small and medium-sized enterprises and attracting investments in new industries and innovative projects. It is necessary to work out within the framework of the current legislative field a general all-purpose approach and formulate tasks that will satisfy the interests of both parties.

**Key words:** management mechanism, interaction, business, entrepreneurship, state, partnership, state authorities, economy, martial law.

#### **Постановка проблеми в загальному вигляді.**

В умовах повномасштабного вторгнення російської федерації, зруйнованих потужностей виробництва та інфраструктури, а також збереження існуючого бізнесу й робочих місць надзвичайної актуальності набуває питання управлінського механізму забезпечення взаємодії держави й бізнесу.

Управлінський механізм забезпечення взаємодії держави та бізнесу визначається тим, що від нього багато у чому залежить успішне вирішення першочергових завдань для досягнення стратегічних національних пріоритетів та підвищення конкурентоспроможності українського виробництва, сталий інноваційний розвиток економіки України, науки та освіти, а також ефективність макроекономічного регулювання в складних умовах сучасного етапу функціонування та подолання негативних наслідків економічної кризи в умовах тривалої війни, що спричинила значний спад й сповільнення економіки.

При виборі механізмів та інструментів макроекономічного регулювання економіки країни необхідно враховувати ефективність їхнього впливу на рішення комплексу економічних та соціальних проблем з одночасною реалізацією ефективної державної політики за ключовими напрямками забезпечення національної політики безпеки та інноваційного розвитку всіх основних секторів економіки.

Дослідження означеного питання буде сприятиме пошуку оптимальних рішень для вдосконалення сучасної вітчизняної управлінської системи та практики діяльності в цій сфері уповноважених суб'єктів. Дослідження проблематики управлінського механізму забезпечення взаємодії держави й бізнесу в умовах невизначеності вбачається важливим для подальшого розвитку науки державного управління.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання, присвячені окремим аспектам взаємодії держави та бізнесу висвітлено у роботах А. Багінського, Д. Куцеренко, О. Шелеста (2023), А. Бержанір (2015), В. Боклаг (2023), І. Грищенко та Т. Ковтун (2022), В. Іняхіна (2023), Т. Мельник (2023), Е. Овчарук (2023), О. Поплавської (2016), А. Халецької й А.Халецького (2014) та інших. Зокрема у працях науковців було акцентовано увагу на таких напрямках: теоретичні аспекти поняття організаційно-правових механізмів взаємодії органів публічної влади й бізнесу (Овчарук, 2023); трансформація взаємодії держави та бізнесу (Поплавська, 2016) й адміністративно-правове забезпечення взаємодії між органами публічного адміністрування й суб'єктами підприємницької діяльності в Україні (Іняхін, 2023); взаємодія влади і бізнесу в Україні в контексті планування сталого розвитку територіальних громад (Боклаг, 2023); сучасний стану вітчизняного бізнесу в умовах

повномасштабної збройної агресії росії проти України, сфокусовано увагу на ключових проблемах й труднощах, із якими стикнулися суб'єкти господарювання, а також визначено напрями вирішення проблемних питань для сприяння стійкому розвитку підприємництва (Мельник, 2023); розкрито державну підтримку бізнесу в воєнний час (Гищенко, Ковтун, 2022) та окреслено зміну способів взаємодії бізнесу й суспільства в умовах російсько-української війни (Багінський, Куцеренко, Шелест, 2023) тощо.

Зазначений масив наукових доробків слугував фундаментом для комплексного дослідження управлінського механізму забезпечення взаємодії держави та бізнесу за сучасних умов невизначеності.

**Мета статті (постановка завдання).** Мета даної публікації полягає у висвітленні управлінського механізму забезпечення взаємодії між державою та бізнесом в умовах невизначеності. Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання: на підставі аналізу наукових праць охарактеризувати поняття управлінський механізм, взаємодія, підприємництво та бізнес, взаємодія держави та бізнесу; проаналізувати на підставі законодавчих актів та аналізу наукової літератури сучасний стан взаємодії держави й бізнесу в сучасних умовах військово-політичного стану, окреслити проблемні питання досліджуваного питання; запропонувати подальші перспективні напрями удосконалення означеної взаємодії в умовах невизначеності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основою взаємовідносин держави та бізнесу є економічні відносини, оскільки як бізнес не може існувати окремо від держави, і держава тісно взаємодіє із бізнесом. Держава виступає в ролі своєрідного регулятора, що визначає закони, норми та правила функціонування суб'єктів господарювання. Бізнес за рахунок своїх ресурсів та свого потенціалу забезпечує реалізацію частини державних функцій у соціумі.

Розвиток і вдосконалення взаємодії держави та бізнесу, безумовно, доцільно та ефективно, перш за все, для забезпечення вирішення загальнодержавних завдань, підвищення рівня ділової активності, створення нових робочих місць, поповнюваності бюджетів усіх рівнів.

Для того, щоб більш ґрунтовно висвітлити досліджуване питання необхідно розкрити сутність управлінського механізму. Поняття «механізм управління» надає можливість стверджувати, що це: а) складний і багатоетапний процес, що включає ряд важливих елементів (складових) – планування розвитку, прогно-

зування, організаційне, інформаційне, мотиваційне забезпечення тощо, який здійснює підбір методів (способів) управління, завдяки чому здійснюється взаємоузгоджений вплив суб'єкта керуючої системи на керовану; б) ефективне та повноцінне поєднання елементів, інструментів управління та прогресивних управлінських технологій (Присяжнюк, 2019).

Взаємодія – це постійна співпраця у вирішенні як значних, так й повсякденних питань, при якій сторони діють відкрито та прозоро (Халецька, Халецький, 2014). До ключових ознак «взаємодії» віднесено: двосторонність взаємовідносин між суб'єктами взаємодії; активний характер, який проявляється в свідомій/добровільній участі суб'єктів в спільній діяльності; цілеспрямований характер взаємодії, що направлений на певний результат; визначеність кола завдань, на вирішення яких взаємодія спрямована; наявність зв'язку й взаємного впливу суб'єктів взаємодії (Іняхін, 2023, с. 7).

У вузькому розумінні під бізнесом слід розглядати економічну діяльність, реалізація якої здійснюється за бажанням та за рахунок коштів власника-підприємця із метою отримання прибутку та реалізації свого потенціалу.

Із термінологічної позиції поняття «бізнес», на думку Е. Овчарук, у цілому відображає умови й стан, сукупність відносин між всіма учасниками підприємницької діяльності. Тому, наявність цього феномену, що сформований у контексті інституційно-правових, економічних засад управління, на базі яких публічна влада вибудовує взаємовідносини із представниками підприємницької діяльності, надає змогу застосовувати означене поняття в аспекті дослідження механізмів взаємодії влади й бізнесу з позицій теорії і практики публічного управління та адміністрування. При цьому, як підкреслює автор, під бізнесом в широкому сенсі слід розуміти всю сферу підприємницького середовища, яке виступає впливовим суб'єктом соціально-економічних і політичних процесів у державі, взаємодія якого із владою має принципове значення щодо здійснення реформ у різних сферах суспільного життя на засадах спільно вироблених принципів, правил, механізмів (Овчарук, 2023, с. 40).

Підприємництво можна охарактеризувати як безперервний пошук нових можливостей та нових потреб кінцевих споживачів послуг чи товарів, а також задоволення виявлених потреб шляхом використання інноваційних технологій та підходів, що забезпечують виробничий максимум на кожному етапі виробництва.

Без взаємодії влади та бізнесу реалізація даних функцій неможлива, оскільки для даної діяльності необхідні сприятливі зовнішні умови, які можна створити лише державою. Основною метою бізнесу є систематичне отримання прибутку та його максимізація. Але це не єдина функція підприємництва. Прагнучи збільшення прибутку, бізнес реалізує ще й соціально значущі функції, що перетинаються з функціями держави, тобто значна частка підприємців орієнтовані як на свої інтереси, так й на інтереси всього суспільства.

Слід зазначити, що взаємодія держави та бізнесу будується на основі балансу інтересів, тобто в даному випадку мова йде про відсутність необхідності тотального контролю над бізнесом зі сторони держави.

Серед основних принципів взаємодії держави та бізнесу можна виділити такі: баланс інтересів держави та бізнесу; демократизація взаємовідносин держави та бізнесу, що виявляється у прозорості прийнятих управлінських рішень; відкритість влади та бізнесу перед соціумом; стандартизація та інформатизація взаємовідносин влади та бізнесу; просторово-часова стабільність взаємодії держави та бізнесу; орієнтація та мотивація на побудову взаємодії між державою та бізнесом; спрямованість на досягнення економічного зростання та соціального розвитку; орієнтація на боротьбу з корупцією; партнерські взаємовідносини між державою та підприємством; збалансований вплив ринкових та державних механізмів на розвиток економічних та соціальних систем та відносин; створення та розвиток нового освітнього середовища для підготовки підприємців.

Таким чином, під взаємодією держави та бізнесу ми розуміємо двосторонній спрямований процес спільної діяльності влади та підприємства, орієнтованої на розвиток соціально-економічної сфери в цілому, а також її окремих елементів з огляду на їх економічні інтереси та ресурси. У взаємодії бізнесу та влади особлива увага приділяється їхній співпраці, заснованій на балансі їх інтересів. Співпраця передбачає рух суб'єктів «в одному напрямку», досягнення спільної мети із врахуванням балансу інтересів.

На даний час взаємодія держави та бізнесу можна розглядати як складну та багатогранну сферу економічних та політичних відносин. Розвиток цих відносин визначено різноманітною кількістю факторів.

Сучасне економічне й соціальне благополуччя суспільства все більше залежить від взаємин бізнес-спільноти із державними органами

управління. Тим часом бізнес й держава співіснують в умовах взаємного нерозуміння, яке позначається негативно на розвитку держави. Вирішення проблем, що постають, передбачає цілеспрямований пошук балансу інтересів між бізнесом, суспільством та владою на основі раціонального співробітництва. Проте, як зазначає А.Бержанір, держава не створила мотиваційних умов задля розвитку бізнесу, а бізнес не став ефективним інструментом, шляхом якого державні органи управління впроваджують суспільно значущі цілі. Автор підкреслює, що великий бізнес не підтримує держава щодо вирішення масштабних проблем населення, слабо реалізує свої соціальні функції та не розділяє із державою відповідальність за соціальне благополуччя суспільства й примноження його інтелектуального потенціалу (Бержанір, 2015, с. 35).

Поміж тим в нашій державі плавно виробляється законодавча база та практика застосування різноманітних форм взаємодії влади й бізнесу, що зорієнтовані на принципи ринкової економіки. Зокрема можна навести Закон України «Про державно-приватне партнерство» (Про державно-приватне партнерство, 2010), Закон України «Про соціальний діалог в Україні» (Про соціальний діалог, 2010), Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» (Про розвиток та державну підтримку..., 2012) й інші правові акти, що направлені на підтримку бізнесу, а також поширення досвіду соціального партнерства у сфері врегулювання соціально-трудова відносин на трьохсторонніх засадах (між роботодавцями, владою, профспілками), поступовий рух до переймання зарубіжних інструментів і технологій задля досягнення цілей державної політики, враховуючи подальшу інституціоналізацію відносин у формі державно-приватного партнерства з ціллю розв'язання різних завдань політичного й соціального характеру на національному, регіональному й місцевому рівнях.

Реалії такі, що суспільство й бізнес є зацікавленими в спільному рішенні соціальних проблем, однак очікують від держави не стільки схвалення, скільки відповідної підтримки й розуміння. Значимим задля ефективного впровадження названих форм взаємодії бізнесу й держави вважається активна позиція самої держави: ініціатива стосовно спільної економічної і фінансової відповідальності за впровадження спільних соціальних проектів, а також участь у вирішенні проблем у сфері науки, освіти, охорони здоров'я, екології та інше (Поплавська, 2016, с. 185).

Означена взаємодія вважається необхідною умовою гарантування подальшої соціальної модернізації, мобілізації внутрішніх резервів економічного потенціалу держави. У сучасних економічних умовах постає завдання установити нову систему взаємодії бізнесу й влади, що буде адекватна як принципам державного регулювання економіки в інтересах суспільства, так й мотиваційним установкам бізнесу. Зазначене допоможе розв'язанню й соціальних проблем суспільства, що залежать від реалізації бізнесом та владою своїх соціальних функцій й від рівня ефективності їхньої взаємодії (Бержанір, 2015, с. 35).

Очевидно, що процес реформування влади має виражатися не так у структурно-організаційній перебудові, скільки в удосконаленні практичної діяльності та механізму реалізації цілей та завдань, спрямованих на соціально-економічний розвиток регіонів та країни в цілому.

Досягнення стратегічних цілей країни, вирішення складних проблем неможливо без тісної взаємодії органів влади всіх рівнів без залучення до цього процесу бізнес-спільноти. А це теж проблема, яка не вирішується тривалий час. Завдання держави, з одного боку, та суб'єктів господарювання, що діють у умовах ринку, з іншого боку, різні і найчастіше носять суперечливий характер.

Сьогодні зростає розуміння необхідності взаємодії влади та бізнесу, суспільної згоди, які полягають у мобілізації потенціалу всієї спільноти для відбудови й розвитку країни, зростання економіки, конкурентоспроможності, підвищення рівня життя громадян країни.

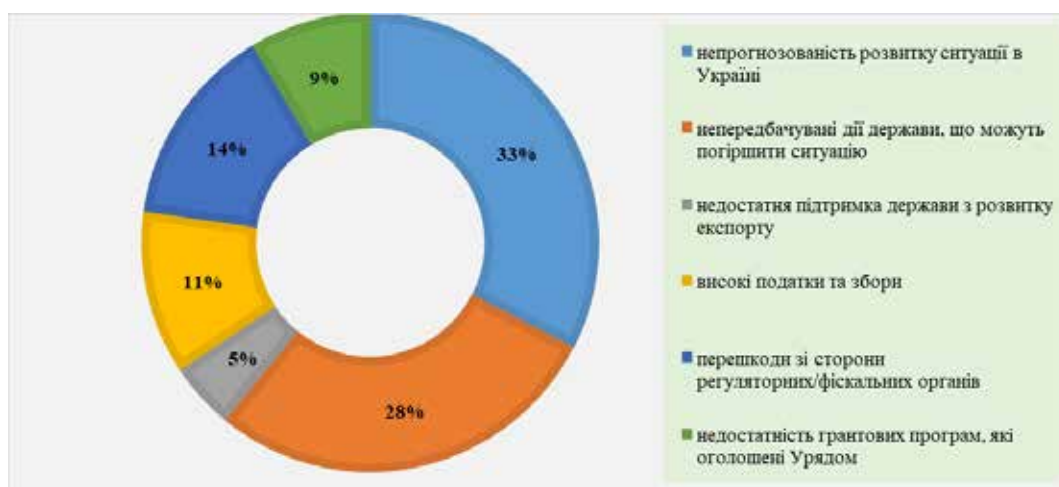
Підприємництво сьогодні усвідомлює спільність своїх інтересів з інтересами суспільства,

оскільки є нерозривною його частиною, а можливо, навіть її динамічною частиною. Воно розуміє, що від політичної стабільності, від сталого розвитку залежать умови розвитку підприємницької діяльності. Бізнес-спільнота зацікавлена у повсякденному спілкуванні з владою та спільними діями.

Проведене дослідження вказує на ряд чинників, що мають перепони для суттєвого відновлення і розвитку бізнесу (рис. 1). З цього прослідковується, що проблеми взаємодії між державою та бізнесом, що були до війни, наразі зумовили нові виклики й проблеми, в основі яких лежить непрогнозованість ситуації й непередбачувані дії держави, що зумовлені, в першу чергу, війною. Вбачається надскладним завданням спрогнозувати ситуацію за таких умов невизначеності.

На сьогодні також однією із основних проблем недостатньої взаємодії бізнесу із представниками держави відносять малу обізнаність щодо програм з підтримки підприємництва у територіальній громаді або регіоні (79,7% опитаних не беруть й не знають про жодну програму із підтримки; лише 2,9% долучилися до програми підтримки й уже отримали практичний результат). Проте, хто взаємодівав у зазначеному напрямі, відзначають позитивний вплив на діяльність їх бізнесу (Стан та потреби бізнесу..., 2023).

Роль державних органів влади у регіоні у сфері бізнесу повинна в основному бути спрямована на управління зростанням доходів регіону та зростання конкурентної продукції, що випускається. Це вбачається надзвичайно складним в умовах сучасних викликів, особливо в тих, де ведуться бойові дії. Управління повинно сприяти виявленню на ранніх стадіях кризових ситуацій



**Рис. 1. Перешкоди відновлення і розвитку бізнесу (грудень 2023 – січень 2024)**

Джерело: сформовано на основі (Дослідження стану бізнесу, 2024)

та визначення набору запобіжних дій щодо антикризового управління економічною системою.

Відповідно до проведеного дослідження (Стан та потреби бізнесу..., 2023) велика частка бізнесу не змогла досягнути очікуваних результатів у 2023 році, проте має оптимістичні настрої. Так, понад 80% бажають долучитися до обговорення й впливу на ухвалення рішень стосовно відбудови як на державному, так й на місцевому рівнях шляхом різних інструментів взаємодії (е-голосувань, е-опитувань). Також бізнес визначає та формує важливість громадського контролю й активізації громадян через запрошення до участі у відбудові.

Зважаючи на сьогоднішню складну ситуацію в якій опинилася наша держава через повномасштабне вторгнення РФ слід навести підписаний нещодавно Указ Президента «Про невідкладні заходи із забезпечення економічної безпеки на період дії правового режиму воєнного стану» від 26 січня 2024 року № 30/2024 (Про Раду з питань..., 2024). Відповідно до цього акту при Президентові України утворюється консультативно-дорадчий орган – Рада з питань підтримки підприємництва в умовах воєнного стану, що направлена сприяти консолідації зусиль держави й бізнесу в умовах воєнного стану, збереженню і розвитку підприємницького потенціалу, налагодженню ефективної взаємодії держави з суб'єктами господарювання, профільними громадськими об'єднаннями та поширенню найкращого міжнародного досвіду.

Іншим Указом Президента України від 26 січня 2024 року № 31/2024 (Про Всеукраїнську економічну..., 2024) було започатковано Всеукраїнську економічну платформу «Зроблено в Україні» для забезпечення ефективного діалогу й об'єднання зусиль влади і бізнесу задля подолання викликів й наслідків, що спричинені збройною агресією РФ проти України, стимулювання ділової активності українських виробників, популяризації та просування українського продукту, покращення інвестиційного клімату, створення економічних умов для відновлення, модернізації та зростання економіки України.

Як зазначають І. Грищенко та Т. Ковтун, у період війни дії українського уряду стосовно підтримки бізнесу є досить результативними, адже здійснюючи підтримку бізнесу уряд підтверджує своє розуміння того, що саме бізнес є одним з ключових напрямів розбудови національної економіки й її швидкого відновлення в післявоєнний період. Автори наголошують, що саме чітка політика уряду України надає змогу бізнесу адаптуватись до нових реалій життя

й своєї роботи та максимально швидко реагувати на нові зміни й використовувати можливості, що надає їм держава. Працюючи разом із державою й роблячи правильні дії, українські підприємства й малий/середній бізнес допомагають у подоланні ворога економічно (Грищенко, Ковтун, 2022, с. 35).

Бізнес-спільнота як частина громадянського суспільства має обов'язково спільно з владою усіх рівнів брати участь у виробленні, коригуванні та реалізації економічної стратегії країни, розробці нормативно-правових актів, проходженні державних, регіональних та місцевих програм, соціальних реформ.

Радикально вирішити проблему колосальної диференціації доходів між найбагатшими і найбіднішими можна лише підвищивши оплату праці та покращивши соціальне забезпечення, причому не тільки державний сектор. Це можна зробити, збільшивши економічне зростання, підвищивши продуктивність праці, запроваджуючи нові технології, інновації, нові форми організації бізнесу, нові схеми корпоративного управління, виводячи з тіні сегменти виробництва та оплати праці, створивши сприятливий інвестиційний клімат та умови для розвитку бізнесу.

Реальний розвиток органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні, реформування систем управління має проводитися з урахуванням різноманітності умов та обставин конкретної практичної діяльності як регіональних, так і місцевих органів влади та вимагає значної диференціації підходів до вирішення завдань розвитку територій. Особливої уваги та підходу потребують та в найближчі роки потребуватимуть ті області (території), що наразі мають наймасштабніші руйнування спричинені активним веденням бойових дій, постійним терором населення та загрозам. Передумовою такого реформування є аналіз, систематизація та подальший безперервний моніторинг з наступних ключових питань діяльності регіональних і місцевих органів влади:

- конкретизація цілей та завдань з урахуванням історичних, національних, географічних та соціальних аспектів;
- систематизація нормативно-правової бази, конкретизація функцій та повноважень регіональних та місцевих органів влади;
- цілепрограмний підхід в організації та оптимізації структур органів влади;
- формування стратегії, що поєднує комплексне рішення питань: соціально-економічного розвитку територій; регіональної, місцевої та земельної власності, виробничого та житлового фондів, надр, охорони природи, екологічної без-

пеки та природокористування; бюджетно-фінансового планування та контролю з боку органів влади, міжбюджетних відносин та державної підтримки, управління інвестиціями; соціальної політики у сфері пенсійного забезпечення, охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, формування місцевого ринку праці, розробка та реалізація соціально значних проєктів.

Усі перелічені питання повинні лягти в основу ефективної стратегії реформування регіонального та місцевого управління. Ці проблеми неможливо вирішити без тісної взаємодії державних, регіональних та місцевих органів влади, без залучення до цього процесу бізнес-спільноти, інститутів громадянського суспільства.

Дослідженню проблем, пов'язаних із формами взаємодії держави та бізнесу, має передувати попереднє вивчення питань про завдання та предмет взаємодії. Насамперед, необхідно виробити в рамках існуючого правового поля загальний цілепрограмний підхід та сформулювати завдання, що задовольняють інтереси обох сторін.

Найбільш конструктивним підходом у вирішенні цього питання, на нашу думку, має бути такий, за якого державні структури формулювали б проблематику взаємодії з погляду інтересів бізнес-спільноти, а представники підприємництва – з погляду інтересів держави. Предметом, а потім і результатом взаємодії мають бути такі питання:

- ефективні механізми державного регулювання ринкової економіки з прив'язкою до місцевих соціально-економічних умов;

- стимулювання інвестиційної діяльності;

- правові гарантії діяльності бізнесу на регіональному та територіальному рівні;

- активну участь як державних, так і незалежних інститутів у забезпеченні високої ефективності систем якості продукції та послуг, у вирішенні питань стандартизації та сертифікації на основі міжнародних стандартів. Особливо важливим означене постає для прискорення інтеграції держави до європейського економічного простору у зв'язку з майбутнім членством України до Європейського Союзу;

- забезпечення рівноправного представництва підприємницьких структур у розробці, координації, контролі та проходженні регіональних та місцевих цільових програм соціально-економічного розвитку;

- захист вітчизняного виробника товарів та послуг, зміцнення взаємовигідного співробітництва між національними підприємствами;

- гнучка та ефективна податкова політика регіону.

Доцільно навести позицію В. Боклаг про те, що стратегічне планування, яке в себе включає правильне окреслення цілей й шляхів їх здійснення вважається потужним методом системної діяльності на об'єднання зусиль активної громади, бізнес-спільноти й влади на створення партнерства, яке першочергово працює над формуванням сприятливого ділового клімату й зростанням конкурентоспроможності задля успішного зростання бізнесу, а також залучення інвестицій із ціллю розв'язання питань, пов'язаних із рівнем життя усіх мешканців громади. У цьому аспекті влада й активна громада є рушієм формування сприятливих умов щодо залучення інвестицій й розвитку бізнесу, а сам бізнес є рушієм економічного розвитку. Автор вважає, що такий шлях до економічного зростання громади як державно-приватне партнерство є взаємовигідним як для громади так й для бізнесу. А партнерські відносини органів місцевого самоврядування та бізнесу, з приводу планування розвитку території громади потребують узгодження інтересів цих двох ключових інститутів сучасного суспільства й економіки. Державно-приватне партнерство не значить просте вкладання ресурсів. Кожна із сторін партнерства має свої власні цілі, розв'язує свої конкретні завдання, сторони мають різні мотивації, проте результатом співпраці є досягнення цілі стосовно сталого економічного розвитку громади (Боклаг, 2023, с. 149–150).

Форми взаємодії держави і підприємництва можуть бути різними, їх різноманіття у жодному разі не можна обмежувати, але основною формою взаємодії має бути регіональна програма взаємодії, узгоджена з повноважними представниками обох сторін та прийнята у вигляді регіонального правового акта, обов'язкового для виконання всіма господарюючими суб'єктами регіону та виконавчими органами влади місцевого самоврядування. Тільки в цьому випадку програма взаємодії не носитиме декларативний характер, а навпаки, буде дієвою формою та механізмом співробітництва.

Розроблена стратегія повинна коригуватися при відповідних змінах, що відбуваються або прогнозуються на ринках, або у зовнішньому середовищі, причому за умов жорсткої конкуренції.

Важливо відзначити про таку актуальну проблему, що виникла в умовах ведення бойових дій, яка стосується збереження бізнесу й його релокації, яка виступає надважливим завданням держави в сучасних умовах невизначеності.

Підтримка з релокації працює для бізнесу будь-якої категорії й жодних підстав щодо від-

мови такого переміщення немає. Першорядність розгляду заявки залежить і від спроможності самостійно демонтувати й довести вантаж до найближчої безпечної залізничної станції, наявності локації з необхідними умовами задля роботи в регіонах, що їх приймають, черговість перевезення. В першу чергу заявки розглядаються підприємств, що стосуються оборонного комплексу й тих бізнесів, що забезпечують першочергові потреби населення. Наразі вже є сотні малих підприємств й бізнесів, зокрема швейне підприємство, дитячий садок, виробництво іграшок тощо, що вже успішно пройшли цю процедуру релокації бізнесу (Пересоляк, 2023, с. 526).

Слід закцентувати увагу на єдиній платформі цифрової взаємодії для допомоги в релокації бізнесу. Так, ДП «Прозорро.Продажі» за ініціативи Міністерства економіки України, за підтримки Міністерства цифрової трансформації України та національного проєкту із розвитку підприємництва й експорту Дія.Бізнес було запущено платформу цифрової взаємодії для допомоги з релокації бізнесу.

До прикладу можна зазначити, що Львівська обласна військова адміністрація на період воєнного стану розробила Програму підтримки бізнесу, якою можуть скористатися, як релоковані з інших областей України підприємства, так й підприємці, що працювали в області до початку повномасштабного вторгнення. Програма розрахована як допоміжний інструмент уже до тих ініціатив, що впроваджує держава у частині зменшення податкових навантажень, безвідсоткових кредитів та інше. Головне завдання цієї програми полягає в підтримці бізнесу, в першу чергу підтримка релокованих підприємств, створення нових робочих місць на території Львівської області. Програма розрахована працювати шляхом трьох інструментів: 1) безповоротну фінансову допомогу релокованим виробничим підприємствам; 2) ваучерну підтримку на маркетингові послуги чи (або) послуги сертифікації; 3) безповоротну фінансову допомогу на закупівлю обладнання у окремих виробничих галузях (Львівська ОВА запускає..., 2022).

Важливим складником взаємодії бізнесу й суспільства в умовах повномасштабного вторгнення рф стало забезпечення потреб населення (як власних працівників, так й просто громадян, що потребували допомоги). В цілому в перші дні й місяці війни для компаній постали важливі наступні питання: безпека працівників, стабільне працевлаштування і матеріальне забезпечення (заробітна плата й премії), проблеми психічного здоров'я, а також турбота про співробітників та

членів їх сімей, надання фінансової допомоги й допомоги при переїзді. А деякі роботодавці для своїх працівників організували окремі тренінги, щоб підготувати їх до умов воєнного часу (зокрема курси першої медичної допомоги) (Багінський, Куцеренко, Шелест, 2023, с. 7).

Урядом було запроваджено програму стимулювання підприємців брати на роботу внутрішніх переселенців у квітні 2022 року. Мета цієї програма полягала в пришвидшенні адаптацію людей, що були змушені переїхати з небезпечних регіонів, та підвищити рівень зайнятості серед населення. Також Кабінетом Міністрів України було ухвалено постанову, якою вносяться відповідні зміни до Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні (Про затвердження Порядку..., 2022). Відповідно до розпорядження Уряду, програма підтримки роботодавців продовжила діяти й у 2023 році. За кожного працевлаштованого із числа внутрішньо переміщених осіб держава роботодавцю виплачує компенсацію в розмірі мінімальної заробітної плати (6700 грн) на протязі двох місяців.

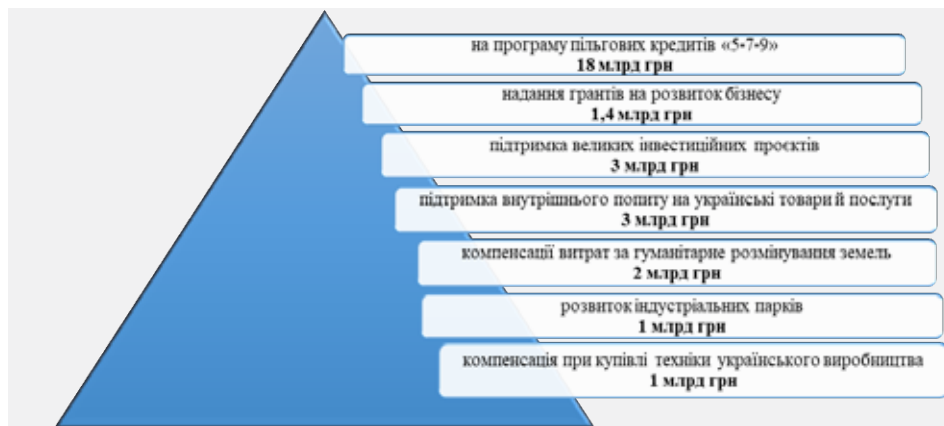
Відповідно до останніх законодавчих змін у 2024 році тривалість виплати цієї компенсації подовжено. Змінився і сам розмір компенсації, відповідно до розміру мінімальної заробітної плати, що з 1 квітня 2024 року становить 8 тис. грн (було 7100 грн).

Урядом у 2024 році заплановано продовження програми підтримки бізнесу (рис. 2). Також буде продовжена програма «Оселя», що стимулюватиме будівельний сектор. Окремо акцент ставиться на тому, що зважаючи на війну та складнощі необхідно підтримати приватний сектор, оскільки це є засада економіки, тому податки для бізнесу порівняно із 2021 роком зростати не будуть.

Окремо слід звернути увагу на роботу Міністерства цифрової трансформації України, що забезпечує швидке та доступне надання державних послуг, а також запустило ряд нових проєктів для громадян, зокрема в партнерстві з багатьма українськими й міжнародними бізнесами (Багінський, Куцеренко, Шелест, 2023, с. 8).

Варто підкреслити про запущений Міністерством цифрової трансформації разом із Офісом з розвитку підприємництва та експорту спільний проєкт Дія. Бізнес, що розширило спектр можливостей задля представників українського бізнесу як на внутрішньому так й на зовнішньому ринках. Основними досягнен-





**Рис. 2. Заплановані програми підтримки бізнесу Урядом на 2024 рік**

*Джерело: сформовано на основі (Шмигаль, 2023)*

нями цієї співпраці стали: відкриття центрів підтримки підприємців Дія. Бізнес (відкрито 14 центрів підтримки підприємців Дія. Бізнес); безоплатні консультації (в рамках проєкту Дія. Бізнес українці одержали близько 40 000+ безоплатних консультацій за 16 напрямками); експортний напрям (представники бізнесу одержали доступ до консолідованої інформації з приводу експорту вітчизняних товарів і послуг до близько 50 держав світу, також інструменти й можливості, які сприяють виходу на зовнішні ринки: безоплатні консалтингові послуги для альянсів і компаній, освітні програми та вебінарні проєкти для підвищення експортних компетенцій, аналітичні дослідження зовнішніх ринків й огляди індустрій, допомогу у пошуку партнерів за кордоном); освітній напрям (реалізовано шість освітніх довгострокових програм для більше як тисячі представників українського бізнесу, що орієнтований на експорт; спільно із партнерами проведено 52 освітні вебінарні проєкти із маркетингу, систематизації бізнес-процесів, грантових програм підтримки тощо) (Мінцифри та Офіс..., 2023).

На сьогодні в Україні проблема взаємовідносин влади й бізнесу має вирішуватись із врахуванням сучасних реалій розвитку. Такі відносини є не настільки розвиненими, як у європейських країнах, що також мали соціалістичну систему господарювання. Аналіз розвитку Української держави за роки незалежності засвідчує, що ключовими детермінантами цього є ринкові умови господарювання на Україні, що на цей час ще не набули такого високого рівня розвитку, як в державах із розвинутою економікою. Однією із підстав щодо зазначеного вважається високий рівень корупції зокрема враховуючи й на рівні державних органів влади; високий рівень володарювання монополій України на внутрішньому

ринку, що створює перешкоди для розвитку вільної конкуренції (Боклаг, 2023, с. 149).

Серед ключових проблем, із якими зіштовхнувся український бізнес під час війни, можна виокремити фінансову нестабільність, підвищені ризики й втрати, зниження попиту на ринку, недостатність доступу до фінансових ресурсів, а також зниження інвестиційної привабливості. Бізнеси, особливо малі й середні, теж потребують підтримки щодо забезпечення ліквідності, адаптації до нових умов, а також розвитку інноваційних стратегій (Мельник, 2023).

Проте існують шляхи вирішення означених проблем і підтримки українського бізнесу. Впровадження комплексних програм фінансової підтримки, надання податкових стимулів, розробка спеціальних програм задля малих/середніх підприємств, залучення інвестицій в нові галузі й інноваційні проєкти – все це може підтримувати стимулювання економічного зростання. Середньострокова перспектива передбачає необхідність втілення реформ задля поліпшення бізнес-середовища, підвищення конкурентоспроможності, зменшення бюрократії і стимулювання експорту. Вбачається важливим також надавати підтримку через освіту й навчання, сприяючи розвитку нових навичок для працівників (Мельник, 2023).

Вітчизняний бізнес може сприяти здійсненню відновлення шляхом впровадження активного партнерства між урядом, бізнесом й громадянським суспільством. А спроможність щодо адаптації до нових умов, здійснення пошуку інноваційних рішень та об'єднані намагання можуть слугувати відновленню та зміцненню національного бізнесу в період війни за умов невизначеності.

Поміж тим, сучасні трансформаційні процеси у системі управління вимагають втілення бага-

торівневого управління через створення відповідних інструментів. Задля цього необхідним вбачається посилення практик партнерства на різних рівнях між усіма суб'єктами взаємодії: вертикальному – між місцевими й регіональними органами влади, бізнесом та національним урядом, горизонтальному – між місцевими і регіональними органами влади, бізнесом й громадянським суспільством. Зазначений підхід забезпечує ефективність організаційно-правових механізмів як впливових детермінант функціонування багаторівневої системи взаємодії між публічною владою, бізнесом і громадянським суспільством (Овчарук, 2023, с. 40-41).

Управління здійснюється реальними людьми, що різною мірою використовують різні управлінські технології. Ефективне управління країною, регіоном, районом, підприємством та організацією в сучасних конкурентних відносинах вимагає управлінського професіоналізму, уміння знайти серед досить різноманітного та потужного управлінського інструментарію ті управлінські технології, які найбільше здатні забезпечити ефективне вирішення стратегічних завдань, що стоять перед суб'єктом господарювання. Підготовка управлінців-професіоналів різних рівнів влади та бізнес-спільноти є одним із першочергових завдань на сучасному етапі соціально-економічного розвитку України.

У кризові періоди модель взаємодії бізнесу та влади може змінюватися, виявляючи нові шляхи та технології вирішення соціально-економічних проблем суспільства. Підвищення продуктивності та оптимізація бізнес-процесів – це постійний процес, що вимагає уваги до змін у бізнес-середовищі. Правильне поєднання стратегій, технологій та управлінських рішень допоможе бізнесу не тільки впоратися з поточними викликами, а й підготуватися до майбутніх змін. Управлінський механізм є потужним інструментом для підвищення бізнес-ефективності. Потужність та динамічність управлінського механізму вимагає тісної взаємодії між державою та підприємницькою спільнотою для створення стійкої, інноваційної та конкурентоспроможної економіки.

Найбільш актуальним на сьогодні проблемним аспектом є питання організації спільної діяльності держави, регіонів та бізнесу в рамках сталої трансформації. Основним завданням державної політики стає забезпечення участі бізнесу у спільному вирішенні поставлених державою завдань. Використання ресурсів підприємства в спільні державні проекти з метою сталої трансформації дозволить найбільш швидко і ефективно досягати поставлених завдань у регіонах.

Вітчизняний бізнес може сприяти відновленню країни шляхом упровадження активного партнерства між урядом, бізнесом і громадянським суспільством. Спроможність стосовно адаптації до нових умов, здійснення пошуку інноваційних рішень й об'єднані намагання можуть сприяти відновленню і зміцненню національного бізнесу в умов невизначеності.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Глобальні виклики вітчизняній економіці, зокрема, зумовлені наслідками повномасштабного військового вторгнення, вкотре довели, що стійкий соціально-економічний розвиток можливий тільки за умови взаємовигідного співробітництва органів державної влади та представників бізнесу. В умовах економічної нестабільності держава не має достатньої кількості вільних бюджетних ресурсів для фінансування пріоритетних проектів, а бізнес потребує додаткової підтримки та відповідних гарантій.

Процес реформування влади повинен виявлятися не стільки в структурно-організаційній перебудові, скільки в удосконаленні практичної діяльності та механізму реалізації цілей та завдань, спрямованих на соціально-економічний розвиток регіонів і держави загалом. Розуміння необхідності взаємодії влади та бізнесу, суспільної згоди полягають в мобілізації потенціалу всієї спільноти для відновлення/відбудови й розвитку країни, зростання економіки, конкурентоспроможності та підвищення рівня життя громадян держави.

Проблеми взаємодії між державою та бізнесом, що були до війни, нині спричинили нові виклики й проблеми, в основі яких лежить непрогнозованість ситуації та непередбачувані дії держави. Тому управління повинно на початкових стадіях сприяти виявленню кризових ситуацій та встановленню комплексу запобіжних заходів (дій) антикризового управління економічною системою.

Бізнес-спільнота як частина громадянського суспільства повинна спільно з владою всіх рівнів брати участь у виробленні, коригуванні й реалізації економічної стратегії держави, розробці нормативно-правових актів, проходженні державних, регіональних і місцевих програм, соціальних реформ, обговоренні й впливу на ухвалення рішень з питань відбудови як на державному, так й на місцевому рівнях шляхом різних інструментів взаємодії.

Форми взаємодії держави та бізнесу можуть бути різними, їх різносторонній спектр не можна обмежувати, проте основною формою взаємодії повинна бути регіональна програма взаємодії, узгоджена з повноважними представниками

обох сторін та прийнята у вигляді регіонального правового акта, обов'язкового для виконання всіма господарюючими суб'єктами регіону та виконавчими органами влади місцевого самоврядування. Лише в цьому випадку програма взаємодії буде носитиме не декларативний характер, а стане дієвою формою і механізмом співробітництва.

Підтримувати стимулювання економічного зростання можливо шляхом запровадження комплексних програм фінансової підтримки, надання податкових стимулів, а також розробка спеціальних програм для малих і середніх підприємств і залучення інвестицій в нові галузі та інноваційні проекти.

Необхідно виробити у межах діючого законодавчого поля загальний цілепрограмний підхід і сформулювати завдання, що будуть задовольняти інтереси обох сторін. Найбільш конструктивним підходом взаємодії мають бути такі питання: ефективні механізми державного регулювання ринкової економіки з прив'язкою до місцевих соціально-економічних умов; стимулювання інвестиційної діяльності; правові гарантії діяльності бізнесу на регіональному/територіальному рівні; забезпечення рівноправного представництва підприємницьких структур в розробці, координації, контролі й проходженні регіональних та місцевих цільових програм соціально-економічного розвитку; активну участь державних/незалежних інститутів в гарантуванні високої ефективності систем якості продукції і послуг, розв'язання питань стандартизації (сертифікації) на засадах міжнародних стандартів, що особливо актуальні в зв'язку з євроінтеграційним вектором; захист національного виробника товарів і послуг, зміцнення взаємовигідного співробітництва між українськими підприємствами; гнучка та ефективна податкова політика.

Перспективами подальших напрямів може стати дослідження питання взаємодії держави та бізнесу провідних європейських держав та практик міжнародного досвіду для впровадження кращого досвіду в національну систему управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

- Багінський А. В., Куцерецький Д. О., Шелест О. Ю. Зміна способів взаємодії бізнесу та суспільства в умовах російсько-української війни. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. Вип. 4(60). 2023. С. 6–13.
- Бержанір А. Л. Світовий досвід забезпечення взаємодії влади та бізнесу в економічних системах. *Вісник Донецького національного університету*. № 1. 2015. С. 32–35.
- Боклаг В. А. Взаємодія влади та бізнесу щодо планування сталого розвитку територіальних громад в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Вип. 34. 2023. С. 146–150.
- Грищенко І. М., Ковтун Т. Ю. Державна підтримка бізнесу у воєнний час. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Т. 33 (72). № 2. 2022. С. 29–36. DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.2/06>
- Денис Шмигаль: У 2024 році продовжимо успішні програми підтримки підприємців і запустимо нові. 10 листопада 2023 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/denys-shmyhalu-2024-rotsi-prodovzhymo-uspishni-prohramy-pidtrymky-pidpriemtsiv-i-zapustymo-novi> (дата звернення: 19.04.2024)
- Дослідження стану бізнесу в Україні Грудень 2023 – січень 2024. URL: [https://business.diia.gov.ua/uploads/7/37703-rezul\\_tati\\_opituvanna\\_biznesu\\_sicen\\_2024\\_1.pdf](https://business.diia.gov.ua/uploads/7/37703-rezul_tati_opituvanna_biznesu_sicen_2024_1.pdf)
- Іняхін В. Є. Адміністративно-правове забезпечення взаємодії між органами публічного адміністрування та суб'єктами підприємницької діяльності в Україні : автореф. дис. ... канд. юрид наук : 12.00.07. Харків, 2023. 23 с.
- Львівська ОВА запускає Програму підтримки бізнесу в області на період воєнного стану. *Офіс, сайт Львівської обласної державної адміністрації*. 01.04.2022. URL: <https://old.loda.gov.ua/news?id=66809> (дата звернення: 17.05.2024)
- Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. Вип. 7. № 3. 2023. URL: [https://www.researchgate.net/publication/377290178\\_Ukrainskij\\_biznes\\_v\\_umovah\\_vijni\\_sucasnij\\_stan\\_problemi\\_ta\\_slahi\\_ih\\_virisenna](https://www.researchgate.net/publication/377290178_Ukrainskij_biznes_v_umovah_vijni_sucasnij_stan_problemi_ta_slahi_ih_virisenna) <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>.
- Мінцифра та Офіс з розвитку підприємництва та експорту відзначають два роки спільної реалізації проекту Дія. Бізнес. 24.05.2023. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/mincifra-ta-ofis-rozvitku-pidpriemnictva-ta-eksportu-vidznacaut-dva-roki-spilnoi-realizacii-proektu-diabiznes> (дата звернення: 17.05.2024)
- Овчарук Е. Організаційно-правові механізми взаємодії органів публічної влади та бізнесу: теоретичні аспекти поняття. *Аспекти публічного управління*. Том 11. № 1. 2023. С. 35–43.
- Пересоляк О. В. Адміністративно-правове забезпечення релокації бізнесу внутрішньо переміщених осіб в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 9. 2023. С. 523–527. URL: [http://lsei.org.ua/9\\_2023/128.pdf](http://lsei.org.ua/9_2023/128.pdf)
- Поплавська О. М. Трансформація взаємодії держави і бізнесу. *Економіка і організація управління*. № 2 (22). 2016. С. 181–187.
- Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. № 12.

2019. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2019/152.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf)
15. Про Всеукраїнську економічну платформу «Зроблено в Україні»: Указ Президента України від 26.01.2024 р. № 31/2024. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/312024-49569>
  16. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 р. від № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
  17. Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні: Постанова Кабінет Міністрів України від 20.03.2022 р. № 331. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-%D0%BF#Text>
  18. Про Раду з питань підтримки підприємництва в умовах воєнного стану: Указ Президента України від 26.01.2024 р. № 30/2024. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/302024-49565>
  19. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
  20. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23 грудня 2010 року № 2862-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text>
  21. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати дослідження в червні 2023 року. 20.07.2023 р. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-doslidzenna-v-cervni-2023-roku>
  22. Халецька А. А., Халецький А. В. Інституціональне забезпечення взаємодії органів державної влади та громадянського суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 5. 2014. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=717>
- REFERENCES:** \_\_\_\_\_
1. Bahinskyi, A. V., Kutserenko, D. O. & Shelest, O. Yu. (2023). Zmina sposobiv vzaiemodii biznesu ta suspilstva v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny [Changing ways of interaction between business and society in the conditions of the Russian-Ukrainian war]. *Visnyk NTUU «KPI». Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo*. Is. 4(60). pp. 6-13. [in Ukrainian].
  2. Berzhanir, A. L. (2015). Svitovyi dosvid zabezpechennia vzaiemodii vlady ta biznesu v ekonomichnykh systemakh [Global experience of ensuring the interaction of government and business in economic systems]. *Visnyk Donets'koho natsionalnoho universytetu*. 1. pp. 32–35. [in Ukrainian].
  3. Boklah, V. A. (2023). Vzaiemodiia vlady ta biznesu shchodo planuvannia staloho rozvytku terytorialnykh hromad v Ukraini [Interaction of government and business regarding planning of sustainable development of territorial communities in Ukraine]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*. Is. 34. pp. 146–150. [in Ukrainian].
  4. Hryshchenko, I. M. & Kovtun, T. Yu. (2022). Derzhavna pidtrymka biznesu u voiennyi chas [State support for business during wartime]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho*. Vol. 33 (72). Is. 2. pp. 29–36. DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.2/06> [in Ukrainian].
  5. Denys Shmyhal: U 2024 rotsi prodovzhymo uspishni prohramy pidtrymky pidpriemtsiv i zapustymo novi (2023, November 10) [Denys Shmyhal: In 2024, we will continue successful programs to support entrepreneurs and launch new ones]. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/news/denys-shmyhal-u-2024-rotsi-prodovzhymo-uspishni-prohramy-pidtrymky-pidpriemtsiv-i-zapustymo-novi> [in Ukrainian].
  6. Doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini Hruden 2023 – sichen 2024. (2024). [Study of the state of business in Ukraine December 2023 – January 2024]. Retrieved from: [https://business.diia.gov.ua/uploads/7/37703-rezul\\_tati\\_opituvanna\\_biznesu\\_sicen\\_2024\\_1.pdf](https://business.diia.gov.ua/uploads/7/37703-rezul_tati_opituvanna_biznesu_sicen_2024_1.pdf) [in Ukrainian].
  7. Iniakhin, V. Ye. (2023). Administratyvno-pravove zabezpechennia vzaiemodii mizh orhanamy publichnoho administruvannia ta subiektamy pidpriemnytskoi diialnosti v Ukraini [Administrative and legal provision of interaction between public administration bodies and business entities in Ukraine] (Extended abstract of candidate's thesis). Kharkiv. [in Ukrainian].
  8. Lvivska OVA zapuskaie Prohramu pidtrymky biznesu v oblasti na period voiennoho stanu (2022, April 1). Ofits. sait Lvivskoi oblasnoi derzhavnoi administratsii [The official website of the Lviv Regional State Administration]. Retrieved from: <https://old.loda.gov.ua/news?id=66809> [in Ukrainian].
  9. Melnyk, T. (2023). Ukrainskyi biznes v umovakh viiny: suchasnyi stan, problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Ukrainian business in the conditions of war: current state, problems and ways to solve them]. *Journal of Innovations and Sustainability*. Is. 7, 3. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/377290178\\_Ukrainskij\\_biznes\\_v\\_umovah\\_vijni\\_suchasnij\\_stan\\_problemi\\_ta\\_slahi\\_ih\\_virisenna](https://www.researchgate.net/publication/377290178_Ukrainskij_biznes_v_umovah_vijni_suchasnij_stan_problemi_ta_slahi_ih_virisenna) <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>. [in Ukrainian].
  10. Mintsyfra ta Ofis z rozvytku pidpriemnytstva ta eksportu vidznachaiut dva roky spilnoi realizatsii proiektu Diia.Biznes. (2023, May 24). [The Ministry of Digital and the Office for Entrepreneurship and Export Development celebrate two years of joint implementation of the Diia.Business project]. Retrieved from: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/mincifra-ta-ofis-rozvytku-pidpriemnytstva-ta-eksportu-vidznacaut-dva-roki-spilnoi-realizatsii-proiektu-diabiznes> [in Ukrainian].
  11. Ovcharuk, E. (2023). Orhanizatsiino-pravovi mekhanizmy vzaiemodii orhaniv publichnoi vlady ta biznesu: teoretychni aspekty poniattia [Organizational and legal mechanisms of interaction between

- public authorities and business: theoretical aspects of the concept]. *Aspekty publicznego upravlinnia*. Vol. 11. Is. 1. pp. 35–43. [in Ukrainian].
12. Peresoliak, O. V. (2023). Administratyvno-pravove zabezpechennia relokatsii biznesu vnutrishno peremishchenykh osib v Ukraini [Administrative and legal provision of business relocation of internally displaced persons in Ukraine]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*. Is. 9. pp. 523–527. Retrieved from: [http://lsej.org.ua/9\\_2023/128.pdf](http://lsej.org.ua/9_2023/128.pdf) [in Ukrainian].
  13. Poplavska, O. M. (2016). Transformatsiia vzaiemodii derzhavy i biznesu [Transformation of the interaction between the state and business]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. Is. 2 (22). pp. 181–187. [in Ukrainian].
  14. Prysiazhniuk, P. V. (2019). Mekhanizm upravlinnia: sutnist, vydy ta skladovi [Management mechanism: essence, types and components]. *Efektivna ekonomika*. Is. 12. Retrieved from: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2019/152.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf) [in Ukrainian].
  15. Pro Vseukrainsku ekonomichnu platformu «Zrobлено v Ukraini»: Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 26.01.2024 r. № 31/2024. Retrieved from: <https://www.president.gov.ua/documents/312024-49569>
  16. Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo: Zakon Ukrainy vid 01.07.2010 r. vid № 2404-VI. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
  17. Pro zatverdzhennia Poriadku nadannia robotodavtsiu kompensatsii vytrat na oplatu pratsi za pratsivlashtuvannia vnutrishno peremishchenykh osib vnaslidok provedennia boiovykh dii pid chas voiennoho stanu v Ukraini : Postanova Kabinet Ministriv Ukrainy vid 20.03.2022 r. № 331. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-%D0%BF#Text>
  18. Pro Radu z pytan pidtrymky pidpriemnytstva v umovakh voiennoho stanu : Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 26.01.2024 r. № 30/2024. Retrieved from: <https://www.president.gov.ua/documents/302024-49565>
  19. Pro rozvytok ta derzhavnu pidtrymku maloho i serednoho pidpriemnytstva v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 22.03.2012 r. № 4618-VI. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
  20. Pro sotsialnyi dialoh v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 23 hrudnia 2010 roku № 2862-VI. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text>
  21. Stan ta potreby biznesu v umovakh viiny: rezultaty doslidzhennia v chervni 2023 roku. (2023, July 20). [The state and needs of business in wartime: survey results in June 2023]. Retrieved from: <https://business.dia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-doslidzen-na-v-cervni-2023-roku> [in Ukrainian].
  22. Khaletska, A. A. & Khaletskyi, A. V. (2014). Instytutsionalne zabezpechennia vzaiemodii orhaniv derzhavnoi vlady ta hromadianskoho suspilstva [Institutional support for interaction between state authorities and civil society]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. Is. 5. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=717> [in Ukrainian].

**Чуба Назар Володимирович,**

аспірант кафедри публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональної Академії управління персоналом», 03039, м. Київ вул. Фрометівська, 2, e-mail: nazarmsx@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-7727-3627>

**Chuba Nazar Volodymyrovych,**

Postgraduate Student at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska str., 2, e-mail: nazarmsx@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-7727-3627>



---

## РОЗБУДОВА ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ: ЗАГРОЗИ ТА ВИКЛИКИ

**Анотація.** Метою роботи є визначення основних загроз та викликів, з якими стикаються ініціативи електронного урядування в сучасному контексті та формулювання пропозицій щодо пом'якшення наслідків виявлених загроз і викликів.

**Методологія.** Розглянуто теоретичні підходи у працях науковців щодо виявлення сучасних викликів та загроз у системі електронного урядування, застосовано сучасні методологічні підходи до визначення рівня розвитку електронного урядування та кіберзагроз на основі світових рейтингів (Індекс розвитку електронного урядування, Національний індекс кібербезпеки). В аналізі показників використано графічні методи порівняння.

**Наукова новизна.** Встановлено ключову проблематику, що пов'язана з розвитком електронного урядування (гарантування кібербезпеки, захист конфіденційності, опір змінам, організаційна динаміка, корупційні зловживання). Визначено основні шляхи подолання перешкод на шляху впровадження електронного урядування в Україні: регулярний технологічний аудит, постійний моніторинг технологічних тенденцій, створення інноваційних хабів, розвиток технологічних навичок, управління змінами та подолання опору, комунікації та розвиток лідерства.

**Висновки.** Електронне урядування потребує адаптивності та стратегічного прогнозування через динамічний характер вказаної сфери. За умови ефективного впровадження, воно здатне зробити систему державного управління прозорішою та орієнтованою на громадян. Водночас існують виклики – ризики кібербезпеки, проблеми конфіденційності даних, опір змінам. Очікувані тенденції технологічного розвитку (блокчейн, штучний інтелект) визначатимуть майбутнє електронного урядування, створюючи нові можливості та очікуючи появу загроз. Тому держава має передбачати майбутні тренди та використовувати інновації для побудови стійких систем електронного урядування, долаючи окремі труднощі розвитку.

**Ключові слова:** електронне урядування, виклики, кіберзагрози, державне управління, політика, надання послуг, цифровізація, діджиталізація.

## THREATS AND CHALLENGES RELATED TO ELECTRONIC GOVERNMENT

**Abstract.** The purpose of the work is to identify the main threats and challenges faced by e-government initiatives in the modern context and to formulate proposals for mitigating the consequences of the identified threats and challenges.

**Methodology.** The theoretical approaches in the works of scientists regarding the identification of modern challenges and threats in the e-government system were considered, and modern methodological approaches were applied to determine the level of development of e-government and cyber threats based on world ratings (e-Government Development Index, National Cyber Security Index). Graphical methods of comparison are used in the analysis of indicators.

**Scientific novelty.** Key issues related to the development of e-government (guaranteeing cyber security, privacy protection, resistance to change, organizational dynamics, corruption abuses) have been identified. The main ways to overcome obstacles to the implementation of e-government in Ukraine are identified: regular technological audit, constant monitoring of technological trends, creation of innovation hubs, development of technological skills, change management and overcoming resistance, communication and leadership development.

**Conclusions.** Electronic governance requires adaptability and strategic forecasting due to the dynamic nature of the specified area. Provided it is effectively implemented, it can make the public administration system more transparent and citizen-oriented. At the same time, there are challenges – cyber security risks, data privacy issues, resistance to change. Expected technological development trends (blockchain, artificial intelligence) will determine the future of e-government, creating new opportunities and anticipating threats. Therefore, the state must anticipate future trends and use innovations to build sustainable e-government systems, overcoming certain development difficulties.

**Key words:** e-government, challenges, cyber threats, public administration, politics, service provision, digitization, digitalization.

**Постановка проблеми.** Електронне урядування спричинило суттєві трансформації в системі державного управління в усьому світі. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій дозволив органам державної влади впроваджувати цифрові рішення, переосмислюючи способи взаємодії громадян з державою та змінюючи усталені адміністративні процеси. В останні декілька десятиліть впровадження ініціатив з електронного урядування стало однією з ключових реформ більшості розвинених країн. Органи влади дедалі активніше використовують цифрові технології для оптимізації роботи, покращення надання послуг та сприяння залученню громадян. Перехід до цифрового урядування виявив себе підвищенням ефективності, прозорості та доступності державних послуг. Широке розповсюдження смартфонів, підключення до Інтернету та цифрових платформ прискорило зазначену глобальну тенденцію, зробивши електронне урядування головним рушієм адміністративних інновацій.

Підходи електронного урядування переосмислили традиційні бюрократичні моделі з акцентом на використанні технологій для створення гнучких, орієнтованих на громадян і керованих даними управлінських структур. Електронне урядування виходить за межі лише оцифрування існуючих процесів, знаменуючи

зміну парадигми у бік відкритого, ефективного та підзвітного урядування. Оскільки держава стикається зі складними викликами, починаючи від урбанізації і закінчуючи глобальними кризами, електронне урядування виявляє себе в якості інструменту для підвищення стійкості та оперативності системи державного управління. В той же час, вкрай важливо визначити сучасну проблематику подальшого впровадження електронного урядування та основні виклики, які постають на цьому шляху.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, пов'язані із розвитком електронного урядування розглядали у власних працях зарубіжні та вітчизняні науковці: А. Ільїна, М. Кота, А. Лісняк, І. Погребняк, Ф. Са, В. Фалькевич, Б. Франк та багато інших. Не применшуючи існуючі наукові дослідження, слід відзначити потребу зосередитися на наявних викликах та загрозах, які виникають у процесі реалізації електронного урядування.

**Мета дослідження** – визначити основні загрози та виклики, з якими стикаються ініціативи електронного урядування в сучасному контексті та формулювання пропозицій щодо пом'якшення наслідків виявлених загроз і викликів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Електронне урядування розглядається як багатокритеріальні процеси використання

інформаційно-комунікаційних технологій для надання державних послуг та покращення роботи органів державної влади (Sá et al., 2016). І. Погребняк розглядає електронне урядування як клієнторієнтовану систему, спрямовану на задоволення різних вимог та очікувань споживачів державних послуг (Погребняк, 2014). Цифровізація адміністративних процесів та інтерфейсів має на меті підвищити ефективність, прозорість, зручність та розширену участь громадськості. Однак на практиці ініціативи електронного урядування стикаються з різними загрозами та ризиками, починаючи від кібератак і закінчуючи опором змінам.

Основна загроза пов'язана з уразливістю безпеки даних, через яку персональні дані громадян та конфіденційна інформація органів влади піддаються несанкціонованому доступу або крадіжці. Електронне урядування централізує оцифровані бази даних у взаємопов'язаних системах, що збільшує ризики, незважаючи на існуючі засоби контролю доступу. Опитані фахівці з урядових технологій відзначили внутрішні загрози від корумпованих державних службовців, які зловживають привілеями доступу (Falkevych & Lisnyak, 2023). Зовнішні кібератаки також компрометують зміст державних документів, причому зростає тенденція до атак з використанням програм-вимагачів, які шифрують державні дані, використовуючи вразливості в програмному забезпеченні, що не були виправлені.

Об'єднуючи різні бази даних громадян, електронне урядування також підвищує ризики порушення приватності через програми масового спостереження, які відстежують діяльність без належного нагляду (Antoine, 2022; Rouibah et al., 2022). Після поєднання персональні дані можуть бути використані для незаконного стеження за допомогою сучасних технологій, які порушують основні права.

Експерти наголошують на навчанні з кібербезпеки, а також на надійних засобах управління ідентифікацією та доступом для пом'якшення внутрішніх загроз, підкріплених шифруванням, виявленням аномалій, брандмауерами і тестуванням вразливостей (Jiang et al., 2022). Резервування за допомогою копіювання даних, альтернативних сайтів і протоколів відновлення після аварій також сприяє підвищенню стійкості. Однак контроль над технологіями вимагає відповідної політики підзвітності, включаючи обов'язкове звітування про кіберінциденти, щоб забезпечити швидке усунення порушень у разі їх виникнення (Franck & Reith, 2022).

Електронне урядування, хоч і є трансформаційним, але породжує безліч ризиків кібербезпеки, які становлять значну загрозу для державних ініціатив. Однією з головних проблем є потенційна можливість кібератак, які можуть порушити основні функції органів державної влади та скомпрометувати конфіденційну інформацію. Кіберзагрози охоплюють цілий спектр зловмисних дій, включаючи хакерство, програми-вимагачі та розподілені атаки.

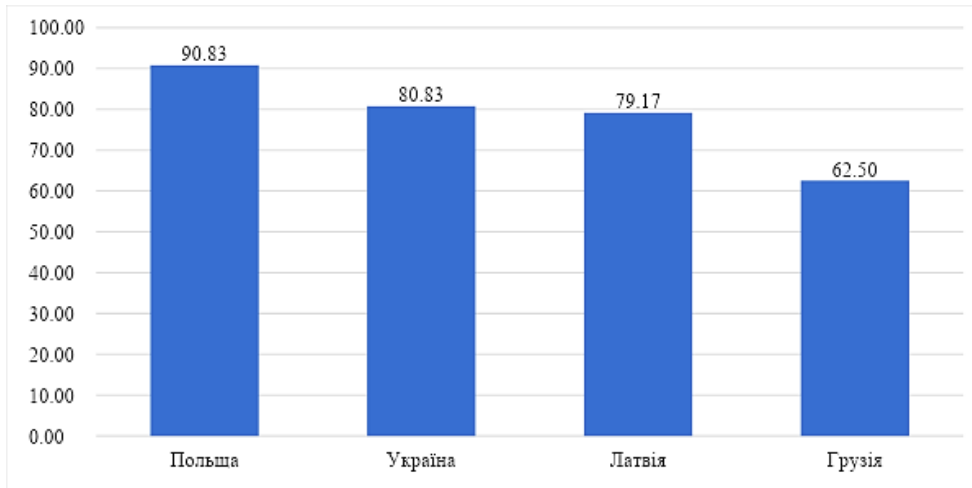
Аналіз вразливостей цифрових систем має вирішальне значення для розуміння потенційних кіберзагроз. Вплив кібератак виходить за рамки операційних збоїв і охоплює оприлюднення даних громадян, підлив суспільної довіри та потенційні економічні наслідки. З метою зменшення ризиків кібербезпеки, держава повинна прийняти комплексні стратегії, які включають надійні протоколи кібербезпеки, регулярний аудит систем і постійне навчання співробітників.

Україна робить суттєві кроки щодо посилення систем захисту державних електронних ресурсів та платформ. Порівняння національного індексу кібербезпеки України з деякими європейськими країнами (рис. 1) свідчить про досягнення достатньо високого рівня у зазначеній сфері.

Таким чином, кіберризик, питання конфіденційності, бар'єри для впровадження та корупційні зловживання є ключовими загрозами, які можуть суттєво погіршити результати електронного урядування. Багатогранний підхід, що поєднує технологічні гарантії, політику нагляду, розвиток потенціалу та розбудову суспільної довіри, має важливе значення для максимізації можливостей покращення послуг, прозорості та впливу на державну політику через цифрову трансформацію органів влади.

Цифровий розрив створює бар'єри для впровадження електронного урядування серед окремих громад з низьким рівнем доступу до інформаційно-комунікативних технологій або цифрової грамотності (Masadeh et al., 2023). Комплексне управління змінами є іншим напрямом проблематики, оскільки державні службовці чинять опір новим вимогам прозорості, а громадяни не довіряють доступу до Інтернету, який замінює традиційні канали (Wang et al., 2023). Значна кількість програм електронного урядування, що реалізуються під керівництвом держави, не використовуються повною мірою через низький рівень впровадження. Недостатнє фінансування також перешкоджає використанню складних систем, які залежать від розвиненої інфраструктури та кваліфікованого персоналу, якого бракує багатьом органам влади (Ільїна, 2020).





**Рис. 1. Національний індекс кібербезпеки окремих країн, 2024 р. (NCSI, 2024)**

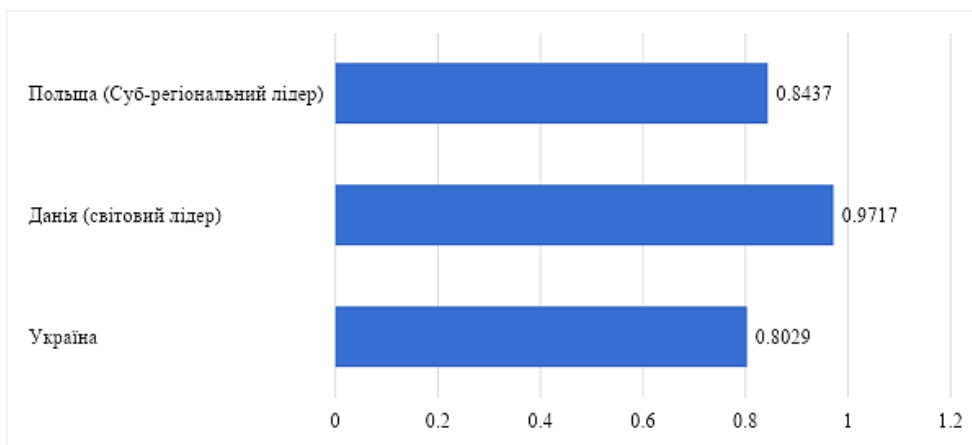
В останні десятиліття еволюція електронного урядування характеризується інтеграцією нових технологій. Мобільні додатки, аналітика даних і штучний інтелект сьогодні відіграють важливу роль в оптимізації адміністративних процесів і створенні персоналізованого досвіду для громадян. Відслідковуючи прогрес у сфері реалізації електронного урядування, необхідно орієнтуватися на певні незалежні оцінки для подальшого удосконалення окремих напрямів.

Індекс розвитку електронного урядування (EGDI) відображає орієнтовані на громадян ініціативи в галузі електронного урядування. Аналіз показників розвитку електронного урядування (EGDI) України у порівнянні зі світовим лідером та субрегіональним лідером (рис. 2) демонструє певне відставання, яке поступово долається. В цілому Україна займає 46 місце зі 193 країн (UN, 2022), що свідчить про значний прогрес, здійснений державою.

Розглянемо детально компоненти Індексу розвитку електронного урядування України (рис. 3). Виходячи з наявних даних, держава має здійснити необхідні зусилля щодо модернізації наявної телекомунікаційної інфраструктури, що потребує значних інвестиційних ресурсів.

Зазначене підкреслює важливість стратегічного планування, орієнтованого на користувача державних електронних платформ та надійної технологічної інфраструктури. Безпека даних, співпраця зацікавлених сторін і прагнення до постійного вдосконалення є чинниками успішної реалізації ініціатив у сфері електронного урядування.

Оскільки електронне урядування значною мірою спирається на збір та обробку даних громадян, питання конфіденційності даних постає дуже гостро. Несанкціонований доступ, витоки даних і неналежне поводження з інформацією можуть поставити під загрозу приватність гро-



**Рис. 2. Порівняння індексу розвитку електронного урядування, 2022 р. (UN, 2022)**



**Рис. 3. Компоненти EGI України, 2023 р. (UN, 2023)**

мадян і підірвати довіру до цифрових ініціатив держави. Наслідки витоку даних виходять за межі безпосередньої шкоди і можуть призвести до крадіжки персональних даних, фінансових втрат або навіть маніпулювання демократичними процесами.

Хоча електронне урядування обіцяє розширити доступ до державних послуг, існує ризик поглиблення існуючої цифрової нерівності. Цифрова нерівність проявляється в різних формах, включаючи нерівність у доступі до Інтернету, цифровій грамотності та впровадженні технологій. Вразливі верстви населення, наприклад, мешканці сільської місцевості, можуть стикатися з перешкодами у доступі до послуг електронного урядування та користуванні ними. Вирішення нагальних проблем вимагає багатогранного підходу, який враховує розвиток інфраструктури, програми цифрової освіти та цільові ініціативи з подолання цифрового розриву.

Держава має визначити пріоритетами вдосконалення цифрової інфраструктури, підвищення цифрової грамотності за допомогою освітніх програм і забезпечення розробки послуг електронного урядування з урахуванням різноманітних потреб користувачів. Крім того, постійні оцінки впливу ініціатив електронного урядування на різні демографічні групи є важливими для виявлення та усунення нерівностей, що виникають.

Однією з основних проблем, що виникають при впровадженні електронного урядування, є опір, з яким стикаються органи влади та адміністративні структури. Перехід від традиційних адміністративних процесів до цифрових систем часто зустрічає скептицизм і небажання серед державних службовців, які звикли до усталених робочих процесів і можуть чинити опір впровадженню електронного урядування через побоювання щодо збереження робочих місць, зміни ролей і незнання технологій.

Стратегії подолання організаційної інерції передбачають комплексний підхід, який включає практики управління змінами, комунікаційні стратегії та програми розвитку навичок. Залучення зацікавлених сторін до процесу переходу, розвиток культури інновацій і забезпечення належного навчання можуть допомогти зменшити побоювання і сприяти більш плавній інтеграції електронного урядування в бюрократичні структури.

Електронне урядування функціонує в складному нормативно-правовому середовищі, яке може створювати значні труднощі на шляху його впровадження. Найбільше занепокоєння викликають проблеми, пов'язані з дотриманням законодавства про захист даних і приватності. Органи державної влади повинні дотримуватися балансу між використанням даних громадян для покращення якості послуг і захистом прав громадян на недоторканність приватного життя.

Аналіз ризику технологічного старіння передбачає проактивну оцінку терміну придатності впроваджених систем і виявлення нових технологій, які можуть замінити або вдосконалити існуючі рішення. Щоб протистояти наявному виклику, держава повинна прийняти масштабований підхід до впровадження технологій, що дозволить інтегрувати нові технології без капітального ремонту всієї системи, забезпечуючи стійкість і адаптивність. Підходи до забезпечення сталості систем електронного урядування включають регулярний технологічний аудит, постійний моніторинг технологічних тенденцій та створення інноваційних хабів.

Упровадження принципів забезпечення конфіденційності при розробці систем електронного урядування є необхідною умовою для збереження довіри громадян та дотримання законодавства про захист персональних даних. Рекомендація цих принципів передбачає врахування міркувань конфіденційності на кожному етапі проектування та експлуатації електронних систем.

Отже, впровадження електронного урядування є не лише технологічним процесом, а цілісною трансформацією, яка вимагає поєднання розгляду питань кібербезпеки, конфіденційності та організаційної динаміки. Комплексні програми розбудови спроможності повинні охоплювати технологічні навички, управління змінами, комунікації та розвиток лідерства. Визнання різноманітних потреб державних службовців має вирішальне значення для розробки програм, спрямованих на подолання конкретних бар'єрів, що перешкоджають впровадженню електронного урядування.

**Висновки.** Електронне урядування є сферою, яка постійно розвивається та вимагає адаптивності та стратегічного прогнозування. Необхідність заходів для подолання загроз і викликів підкреслює потребу в постійному удосконаленні та інноваціях у сфері електронного урядування.

За умови ефективного впровадження, електронне урядування здатне кардинально змінити систему державного управління, зробивши її більш прозорою, доступною та орієнтованою на громадян. Однак на цьому трансформаційному шляху є чимало викликів, зокрема ризики кібербезпеки, проблематика дотримання конфіденційності даних, опір змінам та ін. Очікувані тенденції в електронному урядуванні демонструють динамічний характер вказаної сфери. Блокчейн, штучний інтелект, розширена аналітика даних та інновації в галузі кібербезпеки визначатимуть майбутнє цифрового урядування. Хоча зазначені технології пропонують безпрецедентні можливості, вони також створюють нові виклики, які вимагають дієвого та адаптивного управління.

Виходячи з наявної проблематики, слід зазначити, що держава має не лише вирішувати поточні проблеми, але й передбачати та використовувати нові тенденції для побудови стійких, орієнтованих на громадян систем електронного урядування. Реалізація ефективної системи електронного урядування має поряд з окремими викликами і значні успіхи, що виникають на шляху постійного прагнення до інновацій, адаптивності та дотримання принципів прозорості у наданні ключових державних послуг.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Ільїна А. О. Проблеми розвитку електронного урядування в органах публічної влади України та шляхи їх вирішення. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2020. № 2 (8). С. 232–249. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-2\(8\)-232-249](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-2(8)-232-249).
2. Погребняк І. Є. Електронний уряд (e-government) і електронне урядування (e-governance): поняття та принципи функціонування. *Право та інновації*. 2014. № 3. С. 26–35.
3. Antoine L. The power of a promise: whom do governments' security justifications convince to accept surveillance?. *Political Research Exchange*. 2022). № 4. DOI: <https://doi.org/10.1080/2474736X.2022.2101380>.
4. Falkevych V., Lisnyak A. Internal and External Threats in Cyber Security and Methods for Their Prevention. *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. IEEE, 2023. P. 414–419. DOI: 10.1109/ACIT58437.2023.10275516.
5. Franck B., Reith M. Operationalizing Cyber: Recommendations for Future Research. *European Conference on Cyber Warfare and Security*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.34190/eccws.21.1.308>.
6. Jiang Y., et al. Secure data transmission and trustworthiness judgement approaches against cyber-physical attacks in an integrated data-driven framework. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics: Systems*. 2022. №52(12). P. 7799–7809. DOI: <https://doi.org/10.1109/TSMC.2022.3164024>.
7. Masadeh R., Almajal D., Majali T., Majali S., Al-Sherideh A. An empirical study into the effect of the digital divide on the intention to adopt e-government. *International Journal of Data and Network Science*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.8.005>.
8. National Cyber Security Index. *NCSI*, 2024. URL: <https://ncsi.ega.ee/>.
9. Rouibah K., Qurban H., Al-Qirim N. Impact of Risk Perceptions and User Trust on Intention to Re-Use E-Government: A Mixed Method Research. *J. Glob. Inf. Manag.* 2022. №30. P. 1–29. DOI: <https://doi.org/10.4018/jgim.307117>.
10. Sa F., Rocha A., Cota M. P. Potential dimensions for a local e-Government services quality model. *Telematics and Informatics*. 2016. №33(2). P. 270–276. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tele.2015.08.005>.
11. Semenets-Orlova I., Rodchenko L., Chernenko I., Druz O., Rudenko M., & Poliuliakii R. Requests for public information in the state Administration in situations of military operations. *Ann. Fac. Der. U. Extremadura*, 2022, 38, 249.
12. Semenets-Orlova I. A. Derzhavne upravlinnia osvitynimy zminamy v Ukraini: teoretychni zasady [Public Management of Educational Change in Ukraine: Theoretical Principles]. *Kyiv: YuSPTON [in Ukrainian]*, 2018.
13. Semenets-Orlova I. Procedural aspects of educational changes: empirical findings at institutional level. *Advanced Education*, 2017, 7, 64–67.
14. United Nations e-government survey. 2022. UN, 2022. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf>.
15. United Nations e-government survey. 2023. UN, 2023. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf>.
16. Wang Z., Liu H., Li T., Zhou L., Zhou M. The Impact of Internet Use on Citizens' Trust in Government: The Mediating Role of Sense of Security. *Systems*. 2023. № 11 P. 47. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems11010047>.

#### REFERENCES: —

1. Ilyina, A. O. (2020). Problemy rozvytku elektronnoho uryaduvannya v orhanakh publichnoyi vlady Ukrainy ta shlyakhy yikh vyrishennya [Problems of the development of electronic governance in public authorities of Ukraine and

- ways of their solution]. *Expert: Paradigm of Law and Public Administration*, 2(8), 232–249. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-2\(8\)-232-249](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-2(8)-232-249) [in Ukrainian].
2. Pogrebnyak, I. E. (2014). Elektronnyy uryad (e-government) i elektronne uryaduvannya (e-governance): ponyattya ta pryntsyipy funktsionuvannya [Electronic government (e-government and e-governance): concept and principles of operation]. *Law and innovation*, №. 3, 26–35 [in Ukrainian].
  3. Antoine, L. The power of a promise: whom do governments' security justifications convince to accept surveillance?. *Political Research Exchange*. 2022). № 4. DOI: <https://doi.org/10.1080/2474736X.2022.2101380>.
  4. Falkevych, V., Lisnyak, A. (2023). Internal and External Threats in Cyber Security and Methods for Their Prevention. *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. IEEE, P. 414–419. DOI: [10.1109/ACIT58437.2023.10275516](https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275516).
  5. Franck, B., Reith, M. (2022). Operationalizing Cyber: Recommendations for Future Research. *European Conference on Cyber Warfare and Security*. DOI: <https://doi.org/10.34190/eccws.21.1.308>.
  6. Jiang, Y., et al. (2022). Secure data transmission and trustworthiness judgement approaches against cyber-physical attacks in an integrated data-driven framework. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics: Systems*. №52(12). P. 7799–7809. DOI: <https://doi.org/10.1109/TSMC.2022.3164024>.
  7. Masadeh, R., Almajal, D., Majali, T., Majali, S., Al-Sherideh, A. (2023). An empirical study into the effect of the digital divide on the intention to adopt e-government. *International Journal of Data and Network Science*. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5267/ijdns.2023.8.005>.
  8. National Cyber Security Index. *NCSI*, 2024. Retrieved from: <https://ncsi.ega.ee/>.
  9. Rouibah, K., Qurban, H., Al-Qirim, N. (2022). Impact of Risk Perceptions and User Trust on Intention to Re-Use E-Government: A Mixed Method Research. *J. Glob. Inf. Manag.* №30. P. 1–29. DOI: <https://doi.org/10.4018/jgim.307117>.
  10. Sa, F., Rocha, A., Cota, M. P. (2016). Potential dimensions for a local e-Government services quality model. *Telematics and Informatics*. №33(2). P. 270–276. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tele.2015.08.005>.
  11. Semenets-Orlova, I., Rodchenko, L., Chernenko, I., Druz, O., Rudenko, M., & Poliuliakii, R. (2022). Requests for public information in the state Administration in situations of military operations. *Ann. Fac. Der. U. Extremadura*, 38, 249.
  12. Semenets-Orlova, I. A. (2018). Derzhavne upravlinnia osvithnimy zminamy v Ukraini: teoretychni zasady [Public Management of Educational Change in Ukraine: Theoretical Principles]. Kyiv: YuSPTON [in Ukrainian].
  13. Semenets-Orlova, I. (2017). Procedural aspects of educational changes: empirical findings at institutional level. *Advanced Education*, 7, 64–67.
  14. United Nations e-government survey. 2022. UN, 2022. Retrieved from: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf>.
  15. United Nations e-government survey. 2023. UN, 2023. Retrieved from: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf>.
  16. Wang, Z., Liu, H., Li, T., Zhou, L., Zhou, M. (2023). The Impact of Internet Use on Citizens' Trust in Government: The Mediating Role of Sense of Security. *Systems*. № 11 P. 47. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems11010047>.

**Штанцель Сергій Едуардович,**

кандидат технічних наук, кафедра публічного адміністрування, ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: [sht@ntsel.net](mailto:sht@ntsel.net), <https://orcid.org/0009-0006-8286-1040>

**Shtantsel Serhii Eduardovych,**

Candidate of Technical Sciences, Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska Str., 2, e-mail: [sht@ntsel.net](mailto:sht@ntsel.net), <https://orcid.org/0009-0006-8286-1040>



---

## ЗАКОНОДАВЧІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

**Анотація.** Мета роботи полягала у вивченні нових стратегічних документів, положень, правових норм, які слугують підґрунтям для нормативно-правового забезпечення діяльності центральних органів виконавчої влади, державних колегіальних органів та міжвідомчих органів, що здійснюють управління фінансовою безпекою за різними її напрямками. **Методологія** дослідження побудована на аналізі нормативно-правових актів як законодавчого забезпечення публічного управління у сфері фінансової безпеки (стратегій, концепцій, законів та положень, які врегульовують діяльність суб'єктів управління в цій сфері). **Наукова новизна** роботи полягає у виділенні різновидів законодавчих механізмів публічного управління за статусом суб'єктів управління (центральні органи виконавчої влади або державні колегіальні органи) та їх функціями.

**Висновки.** В умовах євроінтеграції України впроваджено ряд законодавчих змін та ініціатив, що стосуються управлінської діяльності органів виконавчої влади у сфері забезпечення фінансової безпеки. Затверджено положення їх функціонування, перелік завдань та повноважень відповідно вимогам та викликам, які існують у фінансовій сфері. Відповідно це позитивно позначається на розмежуванні повноважень суб'єктів управління для більш дієвого виконання їх функцій. З початку 2014 року розроблені та прийняті положення та законодавство, що регламентують принципи, завдання, повноваження роботи основних суб'єктів державного управління, відповідальних за різні напрямки забезпечення фінансової безпеки, протидії наявним ризикам, загрозам. Крім цього, нові правові норми забезпечили вдосконалення законодавчого механізму управління фінансовою стабільністю, інституційну розбудову відповідальних суб'єктів за стан фінансової системи, її розвиток. Утворення Ради з фінансової стабільності як міжвідомчого органу за зразком провідних країн ЄС демонструє посилення інституційної спроможності як підґрунтя для забезпечення дієвого державного врядування у досліджуваній області. Подальші дослідження варто спрямувати на вивчення міжнародних стандартів забезпечення фінансової безпеки та можливості їх імплементації в Україні.

**Ключові слова:** фінансова безпека, фінансовий сектор, фінансова стабільність, законодавчий механізм управління, фінансова система.

## LEGISLATIVE MECHANISMS FOR MANAGING FINANCIAL SECURITY IN THE STATE ADMINISTRATION SYSTEM

**Abstract.** The purpose of the work was to study new strategic documents, provisions, and legal norms that serve as a basis for the regulatory and legal support of the activities of central executive bodies, state collegial bodies, and interdepartmental bodies that manage financial security in its various directions. The research methodology is based on the analysis of normative legal acts as a legislative support for public management in the field of financial security (strategies, concepts, laws and provisions that regulate the activities of management subjects in this field). The scientific novelty of the work consists in the selection of types of legislative mechanisms of public administration according to the status of subjects of administration (central bodies of executive power or state collegial bodies) and their functions.

**Conclusions.** In the context of the European integration of Ukraine, a number of legislative changes and initiatives related to the management activities of executive authorities in the field of ensuring financial security have been implemented. The provisions of their operation, the list of tasks and powers in accordance with the requirements and challenges that exist in the financial sphere have been approved. Accordingly, this has a positive effect on the demarcation of powers of management subjects for more effective performance of their functions. Since the beginning of 2014, provisions and legislation have been developed and adopted, which regulate the principles, tasks, work powers of the main subjects of state administration, responsible for various areas of ensuring financial security, countering existing risks and threats. In addition, the new legal norms ensured the improvement of the legislative mechanism of financial stability management, the institutional development of the subjects responsible for the state of the financial system, its development. The establishment of the Financial Stability Council as an inter-agency body modeled on leading EU countries demonstrates the strengthening of institutional capacity as a basis for ensuring effective state governance in the studied area. Further research should be directed to the study of international standards for ensuring financial security and the possibility of their implementation in Ukraine.

**Key words:** financial security, financial sector, financial stability, legislative management mechanism, financial system.

**Постановка проблеми.** За останні десять років, особливо з початку євроінтеграції України, простежуються динамічні тенденції до розбудови національних інститутів підтримки фінансової безпеки та стабільності. В основі їх діяльності – нормативно-правове забезпечення, що регламентує правила організації роботи, міжвідомчу взаємодію, координацію, управлінські функції та повноваження у фінансовій сфері. З початку 2014 року в Україні внесено суттєві зміни у законодавчу базу регулювання фінансового сектору (ринок цінних паперів, страхування, банківський сектор, запобігання відмиванню доходів, отриманих злочинним шляхом). Тож в цілому вдосконалено нормативно-правовий механізм управління фінансовою безпекою в цілях посилення стійкості фінансової системи. Варто наголосити на внесенні змін до положень в сфері ліцензування за правом ЄС, в сфері запровадження вимог до учасників ринку цінних паперів, в сфері банківського нагляду та в цілому діяльності фінансових установ за вимогами ЄС тощо. Відповідно, зазначене актуалізує вивчення законодавчих механізмів управління фінансовою безпекою в системі державного управління.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Правові засади державного управління фінансовою безпекою висвітлені у працях Акімової Л. М. (2018), Бондаренко А. І. (2018), Бугайцова С. Г. (2019), Гбур З. В. (2018), Кальмука О. (2011), Колодізева О. М., Середіна А. В. (2010), Свірко С. В. (2019; 2021). Водночас, в дослідженнях вказаних науковців не висвітлені теоретико-практичні основи управління фінансовою безпекою в системі державного управління, включаючи законодавчий механізм такого управління.

**Мета статті** полягає у вивченні нових стратегічних документів, положень, правових норм, які слугують підґрунтям для нормативно-правового забезпечення діяльності центральних органів виконавчої влади, державних колегіальних органів та міжвідомчих органів, що здійснюють управління фінансовою безпекою за різними її напрямками.

**Виклад основного матеріалу.** Під поняттям «управління фінансовою безпекою» розуміється свідомий цілеспрямований вплив суб'єктів управління у цій сфері на множину інтересів, потреб цінностей особи, суспільства, держави, загроз, небезпек, внутрішніх та зовнішніх фак-

торів, що впливають на стан фінансової безпеки й стабільності, державні та недержавні інституції, які взаємодіють один з одним, здійснюють відповідну діяльність у межах законодавства України з метою підвищення її функціонування для розв'язання завдань щодо забезпечення фінансової безпеки (Колодізев, Середіна, 2010, с. 385).

Управлінська діяльність щодо фінансової безпеки здійснюється на функціональному (за складовими фінансової безпеки) та організаційно-управлінському рівнях (міжнародному, національному, регіональному, галузевому та мікрорівні) (Бугайцов, 2019) для захисту фінансових інтересів країни шляхом впровадження комплексу заходів щодо недопущення виникнення загроз, скорочення ступеня негативного впливу існуючих ризиків фінансовій безпеці та вивчення ключових проблем у різних секторах економіки, які можуть зумовити появу ризиків та загроз.

Функціонування системи фінансової безпеки має відповідати принципу законності (Бугайцов, 2019), тобто ґрунтуватися на належній, розвиненій, узгодженій нормативно-правовій базі як сукупності нормативно-правових актів, яка в свою чергу відповідає міжнародним стандартам у цій сфері.

Беручи за основу теоретичні розвідки та напрацювання провідних вчених в галузі державного управління (Акімова, 2018, с. 81; Свірко, 2019, с. 25; 2021, с. 127) визначимо законодавчий механізм управління фінансовою безпекою як складову державного управління, сукупність правових норм, положень (як сукупності нормативно-правових актів) та засобів впливу суб'єктів управління на стан фінансової системи, які (норми) регламентують організаційну структуру системи органів виконавчої влади, процеси її організація, роботи, функціонування та розвитку у фінансовій сфері.

Законодавчий механізм управління фінансовою безпекою можна трактувати також як складову системи державного управління, яка охоплює сукупність правових норм з регламентування, нормативного забезпечення організаційної, управлінської діяльності органів виконавчої влади, державних колегіальних органів у цій сфері, засади фінансування такої діяльності, матеріально-технічну основу тощо. Це визначення більш повно характеризує сучасні законодавчі механізми управління фінансовою безпекою в Україні.

В основних нормативно-правових документах (Конституція України, Концепція (основи державної політики) національної безпеки

України, Закон України «Про Раду національної безпеки і оборони України», Закон України «Про основи національної безпеки України», Стратегія національної безпеки України, Методика розрахунку рівня економічної безпеки України, Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року, Концепція забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері та інші) визначається правове регламентування та основні положення щодо виконання державою такої функції, як «забезпечення фінансової безпеки», що власне є передумовою для ефективності управлінської діяльності.

На сьогодні законодавчий механізм управління фінансовою безпекою значно еволюціонував, зокрема завдяки прийняттю Концепції забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері» від 15 серпня 2012 р. № 569-р. (Верховна Рада України, 2024) та Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року (ухвалена Указом Президента України № 347/2021 від 11.08.2021) (Верховна Рада України, 2024) (Таблиця 1).

Традиційно до суб'єктів управління фінансовою безпекою науковці відносять Президента України, Верховну Раду України, Кабінет Міністрів України, Раду національної безпеки і оборони України, міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, Національний банк України, суди загальної юрисдикції, прокуратуру, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, Службу безпеки України, Державну прикордонну службу України, громадян та їх об'єднання (Колодізев, Середіна, 2010, с. 386; Свірко, 2021, с. 49).

Вище зазначені структури забезпечення фінансової безпеки та їх діяльність спрямовані на досягнення таких цілей: розвиток правових засад та забезпечення функціонування системи фінансової безпеки: формування програмних документів та напрямків підвищення фінансової безпеки у таких документах, стратегічно важливих для країни; координація діяльності центральних органів виконавчої влади.

Власне виконання чинного законодавства та стратегічних документів покладено на центральні органи виконавчої влади, які виконують повноваження із забезпечення фінансової безпеки та здійснюють керівний вплив на об'єкти управління через наявні у їх розпорядженні методи, інструменти та важелі впливу.

Вважаємо, що з 2011 року в Україні було створено нові суб'єкти управління у цій сфері, які виконують важливі управлінські функції та повноваження:



**Відповідність законодавчого механізму управління фінансовою безпекою  
в системі державного управління**

Нормативно-правові норми та положення, які визначають законодавчі засади управління фінансовою безпекою	Фактичний стан норм та положень, які визначають законодавчі засади управління фінансовою безпекою
Доктрина фінансової безпеки	Відсутня. У Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року (ухвалена Указом Президента України № 347/2021 від 11.08.2021) визначені ключові завдання у сфері фінансової безпеки відповідно наявним викликам та загрозам, стану фінансової безпеки країни (Верховна Рада України, 2024).
Концепція / Стратегія забезпечення фінансової безпеки	Діюча концепція: «Про схвалення Концепції забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері» від 15 серпня 2012 р. № 569-р. визначає негативні чинники створення зовнішніх та внутрішніх загроз у цій сфері, мету концепції, шляхи та способи розв'язання наявних проблем, заходи посилення фінансової безпеки (бюджетної, банківської, податкової, валютної, безпеки в управлінні державним боргом, у сфері фінансів реального сектору економіки, функціонування фондового ринку, небанківського фінансового сектору) (Верховна Рада України, 2024).
Законність функціонування системи управління фінансовою безпекою	Розроблені та прийняті Закони, Положення, які визначають статус, принципи, завдання та повноваження центральних органів виконавчої влади, державних колегіальних органів, які виконують окремі управлінські функції в сфері фінансової безпеки (Кабінет Міністрів України, 2023; Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, 2024; Верховна Рада України, 2024): Положення КМУ «Про Міністерство фінансів України» від 27 грудня 2006 р. № 1837; Положення про Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку від 07 липня 2020 № 1063/2011; Закон України «Про Бюро економічної безпеки України» від 01 січня 2024 №1150-IX; Закон України «Про Національне антикорупційне бюро України» від 10 грудня 2023 №1698-VII; Указ Президента України «Про Раду з фінансової стабільності» від 27 травня 2023 № 170/2015; Закон України «Про Рахункову палату» від 04 травня 2024 № 576-VIII.
Визначення стратегії та тактики управління фінансовою безпекою	Визначені стратегії та тактичні завдання центральних органів виконавчої влади, державних колегіальних органів, міжвідомчих органів, які виконують окремі управлінські функції в сфері фінансової безпеки (Стратегія з розвитку кредитування, концепція нової стратегії розвитку фінансового сектору) (Міністерство фінансів України: офіційний веб-сайт; Національне агентство з питань запобігання корупції: офіційний веб-сайт).

*Джерело: розроблено автором*

1) в лютому 2020 року утворено Агентство з управління державним боргом, що виконує повноваження в сфері забезпечення бюджетної безпеки, а саме у сфері управління державним боргом, гарантованим державним боргом та ризиками у відповідній сфері, здійснення внутрішніх та зовнішніх запозичень, емісія державних боргових цінних паперів, взаємодія з первинними дилерами (Міністерство фінансів України: офіційний веб-сайт);

2) в 2011 році утворена Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку відповідає за безпеку небанківського фінансового сектору, виконує регуляторні, наглядові функції для створення умов ефективного й належного функціонування ринку цінних паперів, забезпечення економіки грошовим капіталом (Указ Президента України «Положення про Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку» від 07 липня 2020 №1063/2011);

3) утворене у 2014 році Національне антикорупційне бюро України, що відповідає за фінансову безпеку у сфері протидії корупційним та іншим ризикам, які виникають в процесі діяльності посадових осіб з виконання державних функцій (Закон України «Про Національне антикорупційне бюро України» від 10 грудня 2023 № 1698-VII);

4) утворене у 2015 році Національне агентство з питань запобігання корупції, виконує повноваження у сфері запобігання корупції та відповідним ризикам в цілому в Україні, які виникають в процесі діяльності публічних службовців (Національне агентство з питань запобігання корупції: офіційний веб-сайт);

5) утворене у 2020 році Бюро економічної безпеки України: виконує завдання щодо протидії правопорушенням, які загрожують функціонуванню економіки, здійснює аналіз та управління ризиків, загроз у цій сфері, в цілому



забезпечує економічну безпеку держави, в тому числі фінансову (Про Бюро економічної безпеки України: Закон України 1150-IX від 01.01.2024);

6) у 2015 році Указом Президента України утворено міжвідомчий орган Рада з фінансової стабільності (до складу входять Голова та заступники НБУ, Міністр фінансів та його заступник, перший віцепрем'єр-міністр Міністр економіки, голова НКЦПФР, директор-розпорядник Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, заступник керівника Офісу Президента України), яка відіграє важливу роль у розробці стратегічних засад управління системними ризиками, які загрожують фінансовій стабільності та системі України (грошово-кредитна складова фінансової безпеки) (Указ Президента України «Про Раду з фінансової стабільності» від 27 травня 2023 №170/2015).

Про розвиток законодавчих механізмів управління фінансовою безпекою, на яких побудована діяльність вище вказаних центральних органів виконавчої влади та державних колегіальних органів, свідчать відносно нещодавно затверджені положення та нормативно-правові акти (закони), в яких закріплені статус, принципи, завдання, повноваження, організація діяльності та інші правові норми функціонування та управлінської діяльності ключових суб'єктів (органів виконавчої влади або ) забезпечення фінансової безпеки в системі державного управління.

Зважаючи на розвиток законодавчих механізмів управління фінансовою безпекою в Україні виділимо такі основні їх види за статусом суб'єктів управління (центральні органи виконавчої влади або державні колегіальні органи) та їх функціями:

1) законодавчі механізми виявлення, ідентифікації, протидії та попередження ризиків, загроз фінансовій безпеці, які покладені в основу роботи Бюро економічної безпеки України, Національного антикорупційного бюро України (власне виконують функції протидії, попередження, виявлення правопорушень у сфері фінансової безпеки як складової економічної безпеки країни), Ради з фінансової стабільності як міжвідомчого органу з підтримки стійкості фінансової системи України;

2) законодавчі механізми боротьби із загрозами фінансовій безпеці, які слугують підґрунтям функціонування Національного антикорупційного бюро України (виконує такі функції, як «припинення, розслідування та розкриття корупційних та інших кримінальних правопорушень»), Державна служба фінансового моніторингу (виконує функцію боротьби з відмивання незаконно отриманих доходів);

3) законодавчі механізми власне управління різними складовими фінансової безпеки. Ці механізми покладені в основу діяльності Агентства з управління державним боргом України, Міністерства фінансів, що виконують саме управлінські функції.

4) законодавчі механізми контролю у сфері забезпечення фінансової безпеки, які покладені в основу роботи Рахункової палати;

5) законодавчі механізми регулювання у сфері забезпечення фінансової безпеки, які слугують підґрунтям у діяльності Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), що власне регулює фондовий ринок (державне регулювання, нагляд у сфері запобігання й протидії відмиванню доходів, отриманих злочинним способом, у сфері інвестування, накопичувального пенсійного забезпечення та інші завдання).

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Дослідження діючих стратегічних документів та концептуальних засад забезпечення безпеки у фінансовій сфері, положень про принципи, завдання, повноваження та напрямки діяльності центральних органів виконавчої влади, державних колегіальних органів та міжвідомчих органів, що здійснюють управління фінансовою безпекою за різними її напрямками дозволяє зробити ряд висновків. По-перше, з 2011 року еволюціонує законодавчий механізм такого управління, що все більше наближається до правових норм ЄС за різними складовими фінансової безпеки. По-друге, прийняті нові положення про діяльність новостворених суб'єктів управління фінансовою безпекою вирішують ряд проблем у цій сфері, які існували в Україні протягом тривалого часу, загрожуючи національним фінансовим інтересам. По-третє, можна виділити види законодавчих механізмів управління фінансовою безпекою в Україні за статусом суб'єктів управління (центральні органи виконавчої влади або державні колегіальні органи) та їх функціями. Це дозволяє розмежувати повноваження суб'єктів керівного впливу за сферами їх відповідальності, а в подальшому ідентифікувати можливі управлінські проблеми та розробити пропозиції їх усунення.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: \_\_\_\_\_**

1. Акімова Л. М. Механізми державного управління економічною безпекою України: аналіз чинників впливу, систематизованих за окремими сферами її розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2018. Вип. 6. С. 5–13.
2. Акімова, Л. М. Механізм державного управління забезпеченням економічної безпеки в Україні:

- монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 323 с.
3. Бондаренко А. І. Механізми забезпечення фінансової безпеки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 3. С. 107–109.
  4. Бугайцов С. Г. Механізми державного управління забезпечення економічної безпеки в Україні: теоретико-методичні аспекти. *Електронне фахове видання «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2019. 8 с. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2019/4.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/4.pdf) (дата звернення: 23.06.2024)
  5. Гбур З. В. Державне управління економічною безпекою України: теорія та практика : монографія. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня "Рута"», 2018. 408 с.
  6. Державна служба фінансового моніторингу України : офіційний веб-сайт. URL: <https://fiu.gov.ua/pages/pro-sluzhbu/zagalni-vidomosti/pro-derzhfinmonitoring.html> (дата звернення: 23.06.2024)
  7. Кальмук О. Механізми забезпечення економічної безпеки України. *Схід*. 2011. № 2 (109). С. 40–42.
  8. Колодізев О. М., Середіна А. В. Державна система управління фінансовою безпекою України та правові засади її функціонування. 2010.
  9. Міністерство фінансів України : офіційний веб-сайт. Органи в компетенції Міністерства. URL: <https://mof.gov.ua/uk/accountable-agencies> (дата звернення: 23.06.2024)
  10. Національне агентство з питань запобігання корупції : офіційний веб-сайт. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/pro-nazk/> (дата звернення: 23.06.2024)
  11. Положення Про Міністерство фінансів України: Постанова КМУ від 27 грудня 2006 р. № 1837. URL: <https://www.kmu.gov.ua/nras/61851764> (дата звернення: 23.06.2024)
  12. Положення про Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку : Указ президента України 1063/2011 від 07.07.2020. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/document/?id=10667463> (дата звернення: 23.06.2024)
  13. Про Бюро економічної безпеки України : Закон України 1150-IX від 01.01.2024. (*Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2021, № 23, ст. 197). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-IX#top> (дата звернення: 26.06.2024)
  14. Про Національне антикорупційне бюро України : 1698-VII від 10.12.2023. (*Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2014, № 47, ст. 2051). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text> (дата звернення: 26.06.2024)
  15. Про Раду з фінансової стабільності : Указ Президента України 170/2015 від 27.05.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/170/2015#Text> (дата звернення: 26.06.2024)
  16. Про Рахункову палату : Закон України 576-VIII від 04.05.2024 (*Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2015, № 36, ст. 360). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19#n40> (дата звернення: 26.06.2024)
  17. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року» : Указ Президента України № 347/2021 від 11.08.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text> (дата звернення: 24.06.2024)
  18. Про схвалення Концепції забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері : Розпорядження КМУ від 15 серпня 2012 р. № 569-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/569-2012-p#Text> (дата звернення: 24.06.2024)
  19. Про утворення Агентства з управління державним боргом України : Постанова КМУ від 12 лютого 2020 р. № 127. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/127-2020-p#top> (дата звернення: 24.06.2024)
  20. Свірко С. В. Механізми державного управління бюджетною безпекою України : дисертація на зд. наук. ст. докт. наук з держ. управл.: 25.00.02. Миколаїв, 2021. 494 с.
  21. Свірко С. В. Механізми державного управління бюджетною безпекою: конструювання категорій. *Актуальні проблеми економіки. Публічне управління та адміністрування*. 2019. Вип. 9. С. 125–131.

## REFERENCES:

1. Akimova, L. M. (2018). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu Ukrainy: analiz chynnykiv vplyvu, systematyzovanykh za okremymy sferamy yii rozvytku [Mechanisms of state management of economic security of Ukraine: analysis of influencing factors, systematized by separate spheres of its development]. *Aspects of public administration*, 6, 5–13 [in Ukrainian]
2. Akimova, L. M. (2018). Mekhanizm derzhavnoho upravlinnia zabezpechenniam ekonomichnoi bezpeky v Ukraini: monohrafiia [Mechanism of state management of economic security in Ukraine: monograph]. Kyiv : Center for Educational Literature. 323 p. [in Ukrainian]
3. Bondarenko, A. I. (2018). Mekhanizmy zabezpechennia finansovoi bezpeky Ukrainy [Mechanisms for ensuring financial security of Ukraine]. *Investments: practice and experience*, 3, 107–109.[in Ukrainian]
4. Bugaytsov, S. G. (2019). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v Ukraini: teoretyko-metodychni aspekty [Mechanisms of state administration to ensure economic security in Ukraine: theoretical and methodological aspects]. *Electronic specialist publication "Public administration: improvement and development"*. Retrieved from [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2019/4.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/4.pdf) .[in Ukrainian]
5. Gbur, Z. V. (2018). Derzhavne upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu Ukrainy: teoriia ta praktyka: Monohrafiia [State management of economic security of Ukraine: theory and practice: Monograph]. Kamianets-Podilskyi: "Ruta Printing House" LLC, 408 p. [in Ukrainian]

6. Derzhavna sluzhba finansovoho monitorynhu Ukrainy [State Financial Monitoring Service of Ukraine]: official website. Retrieved from <https://fmu.gov.ua/pages/pro-sluzhbu/zagalni-vidomosti/pro-derzhfinmonitoring.html> [in Ukrainian]
7. Kalmuk, O. (2011). Mekhanizmy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Mechanisms for ensuring the economic security of Ukraine]. *East*, 2 (109), 40–42.[in Ukrainian]
8. Kolodizev, O. M., Seredina, A. V. (2010). Derzhavna systema upravlinnia finansovoiu bezpekoiu Ukrainy ta pravovi zasady yii funktsionuvannia [State financial security management system of Ukraine and the legal basis of its functioning]. [in Ukrainian]
9. Ministerstvo finansiv Ukrainy: ofitsiyni veb-sait. Orhany v kompetentsii Ministerstva [Ministry of Finance of Ukraine: official website. Bodies within the competence of the Ministry]. Retrieved from <https://mof.gov.ua/uk/accountable-agencies> [in Ukrainian]
10. Natsionalne ahentstvo z pytan zapobihannia koruptsii: ofitsiyni veb-sait [National Agency for the Prevention of Corruption: Official Website]. Retrieved from <https://nazk.gov.ua/uk/pro-nazk/> [in Ukrainian]
11. Polozhennia Pro Ministerstvo finansiv Ukrainy: Postanova KMU vid 27 hrudnia 2006 r. № 1837 [Regulations on the Ministry of Finance of Ukraine: Resolution of the CMU dated December 27, 2006 No. 1837]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/61851764> .[in Ukrainian]
12. Regulations on the National Securities and Stock Market Commission: Decree of the President of Ukraine 1063/2011 of 07.07.2020. Retrieved from <https://www.nssmc.gov.ua/document/?id=10667463> [in Ukrainian]
13. About the Bureau of Economic Security of Ukraine: Law of Ukraine 1150-IX dated 01.01.2024. (Vedomosti Verkhovna Rada (VVR), 2021, No. 23, Article 197). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-IX#top> [in Ukrainian]
14. About the National Anti-Corruption Bureau of Ukraine: 1698-VII dated 10.12.2023. (Vedomosti Verkhovna Rada (VVR), 2014, No. 47, Article 2051). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text> [in Ukrainian]
15. About the Financial Stability Board: Decree of the President of Ukraine 170/2015 dated 05/27/2023. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/170/2015#Text> [in Ukrainian]
16. About the Accounting Chamber: Law of Ukraine 576-VIII dated 04.05.2024 (Vidomosti Verkhovna Rada (VVR), 2015, No. 36, Article 360). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19#n40> [in Ukrainian]
17. On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated August 11, 2021 "On the Strategy of the Economic Security of Ukraine for the period until 2025": Decree of the President of Ukraine No. 347/2021 dated August 11, 2021. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text> [in Ukrainian]
18. On the approval of the Concept of ensuring national security in the financial sphere: Decree of the CMU dated August 15, 2012 No. 569. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/569-2012-p#Text> [in Ukrainian]
19. On the establishment of the State Debt Management Agency of Ukraine: Resolution of the CMU of February 12, 2020 No. 127. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/127-2020-n#top> [in Ukrainian]
20. Svirko, S. V. (2021). Mechanisms of State Management of Budgetary Security of Ukraine: Dissertation for Doctor of Science Degree in State Administration: 25.00.02. Mykolaiv. 494 p.[in Ukrainian]
21. Svirko, S. V. (2019). Mechanisms of state management of budget security: construction of a category. *Actual problems of the economy. Public management and administration*, 9, 125–131 [in Ukrainian]

Наукове видання

# ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ

№ 2 (39) – вересень 2024

*В авторській редакції*

Підписано до друку: 17.09.2024  
Формат 60x84/8. Папір офсет. Цифровий друк.  
Ум. друк. арк. 10,70. Замов. № 1024/710. Наклад 300 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»  
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1  
Телефон +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: mailbox@helvetica.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.