



АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

www.aspects.org.ua

2024 ТОМ 12 № 4

Видається з вересня 2013 року
4 рази на рік

Дніпро
Видавництво «Грані»
2024



Аспекти публічного управління

Науковий журнал

Том 12 № 4 2024

Засновник:

Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Свідоцтво про реєстрацію
КВ № 20424 - 10224 Р від 28.11.13

Відповідно до Наказу Міністерства
освіти і науки України № 886 від
02.07.2020 р. надано статус фахового
видання з державного управління
категорії "Б"

ISSN 2311-6420 (Print)
ISSN 2413-8231 (Online)

Індексується:

DOAJ
IndexCopernicus
ERIH PLUS
Google Scholar
Vernadsky National Library of Ukraine
CrossRef
Ulrichs web
WorldCAT

Видавець:

Видавництво «Грані»
Україна, 49044, Дніпро
вул. Гоголя, 20-б, к. 32
+38(097)269-55-13
+38(050)258-83-86
grani-print.dp.ua
granidp@gmail.com

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 2131 від 23.05.2005

Відповідальність за достовірність фактів,
цитат, власних імен, географічних назв,
підприємств, організацій, установ та ін.
інформації несуть автори статей. Статті
публікуються в авторській редакції.
Висловлені у цих статтях думки можуть не
збігатися з точкою зору редакційної колегії і
не покладають на неї ніяких зобов'язань.
Передруки і переклади дозволяються лише
за згодою автора та редакції.

© «Аспекти публічного управління» 2024

Редакційна колегія

| | |
|-----------------------|---|
| Абельсеїтова Світлана | к. тех. н., доц. (Казахстан) |
| Аврейцевич Ян | д.т.н., проф. (Польща) |
| Андріанов Ігор | д. ф-м. н., проф. (Німеччина) |
| Антонова Ольга | д. держ.упр., проф. |
| Бобровська Олена | д. держ.упр., проф. |
| Бородін Євгеній | д.і.н., проф. |
| Вільборг Елін | д.п.н., проф. (Швеція) |
| Гао Тяньмін | к. е. н., доц. (КНР) |
| Глук Кшиштоф | д.ф.н., доцент. (Польща) |
| Гончарук Наталія | д. держ.упр., проф. |
| Густафссон Маріана | д.ф., доцент (Швеція) |
| Іванова Світлана | к. філол.н., доцент |
| Квітка Сергій | д. держ. упр., проф. |
| Кравченко Богдан | д. держ.упр., проф. (Киргизька Республіка) |
| Кравченко Віктор | к. ф. н., проф. |
| Крушельницька Таїсія | д. держ. упр., проф. |
| Кузнецовене Йоланта | д.ф.н., проф. (Литва) |
| Липовська Наталія | д. держ. упр., проф. |
| Мазур Олександр | д.ф., доц. |
| Маматова Тетяна | д. держ. упр., проф. |
| Матвеева Ольга | к. держ. упр., доц. |
| Молоканова Валентина | д. т. н., проф. |
| Набаз Навзад Абдулла | д.ф. (Ірак) |
| Серафінас Далюс | д. н. с. к., проф. (Литва) |
| Старушенко Галина | к. т. н., проф. |
| Сорокіна Людмила | к. с. н., доцент |
| Сорокіна Наталія | д. держ. упр., проф. |
| Тарасенко Тетяна | д. держ. упр., проф. |
| Хожило Ірина | д. держ. упр., проф. |
| Чикаренко Ірина | д. держ. упр., проф. |
| Шпекторенко Ігор | д. держ. упр., проф. |

Редакція

Головний редактор: Квітка Сергій
Заступники головного редактора: Іванова Світлана,
Сорокіна Наталія, Шпекторенко Ігор
Редактор: Мазур Олександр

Контакти:

+38(050)258-83-86; +38(097)269-55-13
aspects.dnipro@gmail.com
www.aspects.org.ua



Public Administration Aspects

Scientific journal

12 (4) 2024

Founders:
Dnipro University of Technology

Registration license
KB № 20424 - 10224 P, issued 28.11.13

In accordance with the Order of the
Ministry of Education and Science of
Ukraine № 886 of 02.07.2020, the status
of a professional publication on public
administration of category "B" was
granted

ISSN 2311-6420 (Print)
ISSN 2413-8231 (Online)

Indexed:
DOAJ

IndexCopernicus
ERIH PLUS
Google Scholar
Vernadsky National Library of Ukraine
CrossRef
Ulrichs web
WorldCAT

Publisher:

Publishing house «Grani»
20b, Gogol St., of. 32
Dnipro, Ukraine, 49044
+38(097)269-55-13
+38(050)258-83-86
graniprint@gmail.com
grani-print.dp.ua

Publishing license:
ДК № 2131 dated 23.05.2005

Responsibility for facts, quotations,
private names, enterprises and
organizations titles, geographical locations
etc. to be bared by the authors. Articles are
published in the author's editing.
The editorial office and board do not
always share the views and thoughts
expressed in published articles.
Reprints and translations are allowed
on the written consent with the editorial
office and the author.

© «Public administration aspects» 2024

Editorial board

| | |
|-----------------------|-------------------------------------|
| Abelseitova Svitlana | Assoc. Prof. PhD (Kazakhstan) |
| Awrejcewicz Jan | Full Prof. Dr. (Poland) |
| Andrianov Igor | Full Prof. Dr. (Germany) |
| Antonova Olga | Full Prof. Dr. |
| Bobrovska Olena | Full Prof. Dr. |
| Borodin Yevheniy | Full Prof. Dr. |
| Gluc Krzysztof | Assoc. Prof. Dr. |
| Gao Tianmin | Assoc. Prof. PhD (PRC) |
| Gustafsson Mariana | Assoc. Prof. PhD (Sweden) |
| Honcharuk Natalia | Full Prof. Dr. |
| Ivanova Svitlana | Assoc. Prof. PhD |
| Kvitka Sergiy | Full Prof. Dr. |
| Kravchenko Bohdan | Full Prof. Dr. (Kyrgyz Republic) |
| Kravchenko Viktor | Full Prof. PhD |
| Krushelnytska Taisiia | Full Prof. Dr. |
| Kuznecoviene Jolanta | Full Prof. Dr. (Lithuania) |
| Lypovska Natalia | Full Prof. Dr. |
| Mazur Oleksandr | Assoc. Prof. PhD |
| Mamatova Tetiana | Full Prof. Dr. |
| Matveieva Olha | Assoc. Prof. PhD |
| Molokanova Valentyna | Full Prof. Dr. |
| Nabaz Nawzad Abdullah | Dr. (Iraq) |
| Serafinas Dalius | Full Prof. Dr. (Lithuania) |
| Starushenko Halyna | Full Prof. PhD |
| Sorokina Liudmyla | Assoc. Prof. PhD. |
| Sorokina Natalia | Full Prof. Dr. |
| Tarasenko Tetiana | Full Prof. Dr. |
| Khozhylo Iryna | Full Prof. Dr. |
| Chykarenko Iryna | Full Prof. Dr. |
| Shpektorenko Igor | Full Prof. Dr. |
| Wihlborg Elin | Full Prof. Dr. (Sweden) |

Editorial office

Editor in Chief: Kvitka Sergiy
Deputies Chief Editor: Ivanova Svitlana, Sorokina Natalia,
Shpektorenko Igor
Editor: Mazur Oleksandr

Contacts:

+38(050)258-83-86; +38(097)269-55-13
aspects.dnipro@gmail.com
www.aspects.org.ua

Зміст

| | |
|--------|---|
| C. 5 | <i>Герасик Дар'я, Матвеева Ольга</i> Формування соціального капіталу як ключовий фактор реалізації концепції сталого розвитку територіальних громад України в умовах війни |
| C. 13 | <i>Бермас Андрій</i> Міжнародний досвід діджиталізації діяльності органів державної влади |
| C. 19 | <i>Гура Вікторія</i> Особливості реалізації державної політики розвитку соціального підприємництва в умовах євроінтеграції України |
| C. 28 | <i>Адаменко Денис</i> Інтелектуальні ресурси як каталізатор відновлення: стратегічні підходи та практичні аспекти в управлінні |
| C. 36 | <i>Квітка Сергій, Мазур Олександр, Корсун Віталій</i> Модернізація системи судового адміністрування на місцевому рівні: проектний підхід |
| C. 42 | <i>Ларіна Наталія, Потоцький Микола, Ларін Станіслав, Оришчук Василь</i> Механізми публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації |
| C. 52 | <i>Багрін Ольга</i> Специфіка розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний та післявоєнний період в Україні |
| C. 59 | <i>Скляр Ігор</i> Особливості розвитку цифрового врядування в умовах воєнного стану |
| C. 67 | <i>Карпенко Олександр, Осьмак Антон, Васиук Наталія, Гамкрелідзе Костянтин, Шульга Лариса</i> Особливості та перспективи застосування гнучкого управління у проектній діяльності органів публічної влади |
| C. 73 | <i>Шапран Інна</i> Стратегічні напрями удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в Україні |
| C. 83 | <i>Андрєєва Ольга, Ларіна Наталія</i> Взаємодія органів публічного управління та громадянського суспільства Великобританії в умовах Брекзиту |
| C. 90 | <i>Белова Алла</i> Напрями вдосконалення системи судового адміністрування в Україні в умовах її європеїзації та в контексті угоди про асоціацію |
| C. 97 | <i>Борисенко Ольга</i> Державні механізми підтримки розвитку туристичної галузі в умовах воєнного часу в Україні |
| C. 103 | <i>Клименко Наталія</i> Ізраїльський досвід виконання судових рішень для реформування системи виконавчого провадження в Україні |
| C. 110 | <i>Кривенкова Руслана</i> Удосконалення механізмів публічного управління формуванням туристичного потенціалу України |

Contents

| | |
|--------|---|
| P. 5 | <i>Herasyk Daria, Matvieieva Olga</i> The Formation of Social Capital as a Key Factor in Implementing the Concept of Sustainable Development for Territorial Communities in Ukraine During Wartime |
| P. 13 | <i>Bermas Andrii</i> International Experience of Digitization of Activities of State Authorities |
| P. 19 | <i>Gura Viktoriya</i> Peculiarities of implementing the State Policy of Social Entrepreneurship Development in the Context of Ukraine's European integration |
| P. 28 | <i>Adamenko Denys</i> Intellectual Resources as a Catalyst for Recovery: Strategic Approaches and Practical Aspects in Management |
| P. 36 | <i>Kvitka Sergiy, Mazur Oleksandr, Korsun Vitalii</i> Modernization of the Judicial Administration System at the Local Level: Project Approach |
| P. 42 | <i>Larina Nataliia, Pototskyi Mykola, Larin Stanislav, Oryshchuk Vasyl</i> Mechanisms of Public Administration of Intellectual Potential Development in the Context of Digitalisation |
| P. 52 | <i>Bahrim Olha</i> Specifics of the Development of Social and Emotional Intelligence of Public Servants during the War and Post-war Period in Ukraine |
| P. 59 | <i>Skliar Ihor</i> Peculiarities of Digital Governance Development under Martial Law |
| P. 67 | <i>Karpenko Oleksandr, Osmak Anton, Vasiuk Nataliia, Gamkrelidze Kostiantyn, Shulha Laryssa</i> Peculiar Features and Prospects of Applying Agile Governance in the Project Activities of Public Authorities |
| P. 73 | <i>Shapran Inna</i> Strategic Directions for Improving Mechanismspublic Administration in the Field of Tourism in Ukraine |
| P. 83 | <i>Andrieieva Olha, Larina Nataliia</i> Interaction between Public Administration and Civil Society in the UK in the Context of Brexit |
| P. 90 | <i>Bielova Alla</i> Directions of Improvement the Judicial Administrative System in Ukraine in Terms of Its Europeanization and in the Context of Association Agreement |
| P. 97 | <i>Borysenko Olha</i> State Mechanisms to Support the Development of the Tourism Industry in Wartime Conditions in Ukraine |
| P. 103 | <i>Klymenko Nataliia</i> Israeli Experience in Enforcing Court Decisions for Reforming the Enforcement System in Ukraine |
| P. 110 | <i>Kryvenkova Ruslana</i> Improvement of Public Administration Mechanisms for the Formation of the Tourist Potential of Ukraine |



The Formation of Social Capital as a Key Factor in Implementing the Concept of Sustainable Development for Territorial Communities in Ukraine During Wartime

UDC: 504.064+355.002.02

DOI: <https://doi.org/10.15421/152442>**Herasyk Daria**Master's Student, <https://orcid.org/0009-0003-5282-8803>, dashkaa2301@gmail.com**Matvieieva Olga**Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0003-3344-1497>, matvieieva.o.yu@nmu.one*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

Abstract

Relevance. Paper examines the significance of social capital as a critical resource for sustainable development in Ukraine's communities amidst the full-scale Russian invasion. It disrupted the economic, social, and environmental foundations, causing population loss, migration, infrastructure destruction, economic stagnation, and environmental degradation. Faced with these threats, social capital plays central role in ensuring community resilience, mobilizing both internal and external resources, activating civic initiatives.

The purpose is to discover the role of social capital in enabling adaptability and long-term recovery in Ukrainian territorial communities.

Results. Study underscores that social capital management goes beyond merely maintaining social connections and networks. It functions as a dynamic instrument for uniting communities and facilitating rapid crisis response. The roles of initiatives such as the United24 and the SpivDiia are highlighted as exemplars of effective international cooperation for resource mobilization and community support. A notable factor is the civic engagement, which has enabled the mobilization of expanded pool of financial and human resources. Social capital is seen as a critical source of resilience, crucial for communities to adapt to wartime conditions and ensure sustainable recovery readiness.

Conclusions. Study finds that a high level of social capital development is indispensable for sustaining territorial communities. It enhances community resilience and promotes the formation of new models of interaction between citizens, local authorities, and international organizations. Strengthening and expanding social capital through the development of volunteer initiatives and partnerships provides a resilient foundation for Ukraine's recovery.

Keywords: public management, local self-government, territorial communities, sustainable development, social capital, community engagement, volunteerism, community recovery, war

Формування соціального капіталу як ключовий фактор реалізації концепції сталого розвитку територіальних громад України в умовах війни

Герасик Дар'я, Матвєєва Ольга*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

Анотація

Актуальність. Досліджено сутність і значення соціального капіталу як критичного ресурсу для забезпечення сталого розвитку територіальних громад України в умовах війни. Вона порушила соціо-еколого-економічні основи функціонування громад, зумовивши безпрецедентні виклики: значні втрати населення, масову міграцію, руйнування інфраструктури, уповільнення економічної активності та екологічні лиха. Зважаючи на масштабні загрози національній безпеці та виживанню населення, соціальний капітал відіграє вирішальну роль, забезпечуючи стійкість, мобілізацію внутрішніх і зовнішніх ресурсів, активізацію громадянських ініціатив та розширення волонтерських мереж.

Мета дослідження полягає у визначенні та обґрунтуванні ключової ролі соціального капіталу в забезпеченні адаптивності та розрахованого на довгострокову перспективу відновлення українських територіальних громад.

Результати. Доведено, що соціальний капітал – це не лише сукупність соціальних зв'язків та мереж, але й потужний інструмент для згуртування населення, підтримки вразливих верств, забезпечення швидкого реагування на кризи та відбудови зруйнованих територій. Розглянуто роль таких ініціатив, як платформа United24 та гуманітарний хаб "СпівДія", що стали прикладом ефективної міжнародної співпраці для акумулювання ресурсів та забезпечення потреб громад. Важливим аспектом є участь громадян у волонтерському русі, яка дозволила мобілізувати значні фінансові й людські ресурси. Соціальний капітал у цьому контексті виступає джерелом стійкості громад, що є визначальним для їхньої здатності адаптуватися до умов війни.

Висновки. Високий рівень розвитку соціального капіталу є ключовою умовою для сталого розвитку територіальних громад в умовах війни. Він визначає їх стійкість і сприяє формуванню нових моделей взаємодії між громадянами, місцевою владою та міжнародними організаціями. Подальше його зміцнення через підтримку волонтерських ініціатив і розвиток партнерських відносин забезпечуватиме сталу основу для відновлення.

Ключові слова: публічне управління, місцеве самоврядування, територіальні громади, сталий розвиток, соціальний капітал, залучення громади, волонтерство, відновлення громад, війна

Стаття надійшла / Article arrived: 17.10.2024

Схвалено до друку / Accepted: 11.12.2024



Вступ.

Російська військова агресія проти України, яка у 2022 році перейшла у фазу повномасштабного вторгнення, спричинила не тільки глибоку гуманітарну кризу, але й серйозно вплинула на економічні, соціальні та екологічні аспекти функціонування країни і її громад. Це створило нові виклики для сталого розвитку територіальних громад, особливо в умовах війни. Ключовою проблемою залишається те, як громади можуть адаптуватися до нових реалій, при цьому зберігати здатність до самовідновлення та підтримувати баланс між економічною стабільністю, соціальним благополуччям та екологічною стійкістю. В умовах війни однією з ключових в цьому напрямі стає роль соціального капіталу, який виступає критично важливим ресурсом для підтримання сталого функціонування громад. Суспільна резильєнтність, соціальні мережі, довіра, взаємодія між громадянами та інституціями формують основу для спільних дій у відповідь на російські атаки, що допомагає громадам ефективніше реагувати на виклики війни. Війна кардинально трансформує економічну, соціальну та екологічну системи суспільства, тому дослідження механізмів активізації соціального капіталу набуває особливого значення. Це зумовлює необхідність наукового аналізу, спрямованого на вивчення ролі соціального капіталу у підтримці стійкості та відновленні територіальних громад у повоєнний період.

Актуальність. Наукова стаття досліджує сутність і значення соціального капіталу як критичного ресурсу для забезпечення сталого розвитку територіальних громад України в умовах війни. Розпочате у 2022 році російське повномасштабне вторгнення суттєво порушило основи економічного, соціального та екологічного функціонування громад, зумовивши безпрецедентні виклики, такі як значні втрати населення, масова міграція, руйнування інфраструктури, уповільнення економічної активності та критичне загострення екологічних проблем. Зважаючи на масштабні загрози національній безпеці та виживанню населення, соціальний капітал відіграє вирішальну роль, забезпечуючи стійкість громад, мобілізацію внутрішніх і зовнішніх ресурсів, активізацію громадянських ініціатив та розширення волонтерських мереж.

Метою статті є дослідження ролі соціального капіталу у реалізації концепції сталого розвитку територіальних громад в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні межі даної роботи окреслює теорія

соціального капіталу як один з центральних концептуальних підходів до аналізу сталого розвитку. Вона була розвинута роботами таких науковців, як, зокрема, П. Бурдьє (Bourdieu, 1986), Дж. Коулман (Coleman, 1988) і Р. Путнем (1988), які стверджували, що ресурси, сформовані в соціальних мережах, є ключовим чинником у розвитку громад і суспільств. Р. Путнем (Putnam, 1988) підкреслював, що соціальний капітал проявляється у формі довіри, норм взаємної підтримки та соціальних мереж, що полегшують координацію і співпрацю задля досягнення спільних цілей.

Масив українських наукових публікацій в галузі знань публічного управління періоду широкомасштабного російського вторгнення 2022 – 2024 рр. з даного тематичного напрямку значною мірою присвячено аналізу загроз та досягнутого стану імплементації концепції сталого розвитку в розрізі його економічної, екологічної та соціальної складових, адже війна чинить значний негативний вплив на кожен із них.

Серед наукових здобутків цього часового проміжку слід виділити роботи таких авторів, як, зокрема, К. Пастух (2022), С. Лукашев та В. Белявцева (2023). У них акцентовано роль публічного управління у забезпеченні сталого розвитку територій та аналізується теоретико-організаційний аспект, підкреслено необхідність інтеграції сталих практик у державні та місцеві адміністративні процедури. С. Лукашев та В. Белявцева (2023) досліджують ефективність і результативність публічного управління, пропонуючи індикатори, які дозволяють оцінити внесок держави у соціально-економічний розвиток. Разом вони підкреслюють важливість системного підходу та стратегічного планування.

В. Загорський та О. Гладчук (2024), а також Д. Омельченко (2024) зосередились у своїх дослідженнях на адаптації традиційних управлінських моделей до сучасних викликів, акцентуючи увагу на інтеграції екологічних, соціальних та економічних аспектів. Ці роботи підкреслюють важливість координації дій між різними рівнями влади для досягнення сталих результатів.

У свою чергу, Б. Цимбал (2024) аналізує методологічні аспекти публічного управління безпекою особистості в умовах сталого розвитку та підкреслює важливість створення безпечного та ефективного управлінського середовища для громадян як частини досягнення цілей сталого розвитку.

Необхідність застосування методів стимулювання сталого розвитку підкреслено Н. Кульчицькою та Л. Дерманською (2024).



Проте, продовження війни разом із наростаючим переліком загроз як сталості розвитку, так і виживанню як такому, актуалізує необхідність проведення подальших досліджень, зокрема, в напрямі пошуку оптимізованих підходів до стратегічного публічно-управлінського бачення, а також реалізації концепції сталого розвитку територіальних громад в умовах війни.

Концепція сталого розвитку стала фундаментальною парадигмою для багатьох країн світу, яка орієнтується на інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку (Загорський & Гладчук, 2024), забезпечуючи їх збалансованість у довгостроковій перспективі. В умовах війни цей підхід набуває особливої важливості, оскільки руйнування інфраструктури, масова міграція українського населення та екологічна деградація територій, що постраждали від російського вторгнення та зазнали руйнувань, створюють додаткові виклики для збереження функціонування територіальних громад.

Війна ставить під загрозу здатність громад до самозабезпечення та виживання, але водночас активізує суспільні та соціальні ресурси, особливо через добровільну мобілізацію громадян та організацію мереж волонтерських ініціатив. Збереження та підтримка розвитку соціального капіталу, зокрема таких його ключових компонентів, як соціальні мережі, довіра та норми взаємодопомоги, стають критичними факторами стійкості громад у цей період. За рахунок забезпечення такої підтримки громади здатні легше відновлюватися, мобілізувати ресурси та взаємодіяти з іншими задля досягнення сталого розвитку в екстремальних умовах.

Як зазначено у доповіді Комісії Брундтланд (Brundtland, 1987), офіційно відомій як "Our Common Future" ("Наше спільне майбутнє") «сталі розвиток – це підхід до розвитку, який спрямований на задоволення потреб сучасного суспільства, не погіршуючи можливостей майбутніх поколінь задовольняти свої потреби» (Загорський & Гладчук, 2024; Coleman, 1988). Тобто основна його ідея полягає в тому, щоб забезпечити баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами розвитку, зберігаючи ресурси та довкілля для майбутніх поколінь. Проте, чим є можливим такий баланс в умовах розгортання війни? Значне занепокоєння викликає питання забезпечення ресурсами не лише для майбутніх поколінь, як того вимагає концепція сталого розвитку, а й для виживання нинішніх.

З позиції державного управління, завдання повоєнного розвитку територіальних громад на засадах сталості включає співвідношення

та інтегроване управління трьома ключовими аспектами:

- забезпечення виваженого та ресурсозбереженого розвитку місцевої економіки через диверсифікацію джерел доходів, створення робочих місць та залучення інвестицій;
- забезпечення соціальної згуртованості, єдності, рівного доступу до якісних послуг, підтримка вразливих верств населення;
- ефективне управління природними ресурсами, мінімізація негативного впливу на довкілля, подолання наслідків екоциду, що триває під час постійних російських атак.

У контексті війни, управління кожним із цих аспектів зазнає суттєвих викликів. Зруйнована інфраструктура, призупинення економічної активності, втрата і переміщення значної частини населення й суттєві екологічні наслідки воєнних дій вимагають нових підходів до сталого розвитку громад. Попри всі виклики, Україна продовжує здійснювати послідовні кроки на шляху реалізації ЦСР. Як зазначив міністр Кабінету Міністрів О. Немчінов, «ми плануємо й надалі інтегрувати кращі практики та досвід у післявоєнні процеси відновлення і модернізації в нашій країні» (Кульчицька & Дерманська, 2024). Адже основоположний принцип сталого розвитку – «не залишити нікого осторонь» (СпівДія, 2024).

Принципи сталого розвитку впроваджуються у повоєнні процеси відновлення та модернізації країни. Наприклад, за два роки повномасштабного вторгнення було спрямовано понад 30% державних інвестицій у програми з розвитку місцевих громад (Немчінов, 2023), з метою забезпечення рівних можливостей участі всіх верств населення в ініціативах з такого розвитку. Відзначається зростання обсягів інвестицій у зелені технології та відновлювану енергетику. За останні два роки виробництво відновлюваної енергії в Україні зросло на 25%, що свідчить про активні кроки у напрямку зменшення впливу на довкілля та збереження ресурсів (KPMG Ukraine, 2024).

Війна є надзвичайною ситуацією виходу із стану сталості, яка порушує баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами розвитку суспільства, призводить до загострення проблем інфраструктури, екологічних катастроф, гуманітарної кризи, економічного та соціального спаду. Це підриває всі аспекти сталого розвитку, оскільки знищується інфраструктура, ставиться під загрозу чи унеможливується ефективне управління та забезпечення основних потреб населення в цілому, несе великі людські та екосистемні втрати. Постійні атаки створюють



значні довгострокові соціальні та економічні перешкоди для поступового відновлення і розвитку суспільства, яке, окрім прямих наслідків атак, потребуватиме впорядкування внутрішніх та зовнішніх міграцій, ревіталізації та модернізації економіки та поступового відновлення рівня життя населення за допомогою відповідних комплексних програм підтримки.

Тому сталий розвиток під час війни видається поняттям глибшим за просту здатність до збереження його складових систем. Він набуває нового контексту та вимагає адаптації стратегій та підходів до врахування специфічних викликів та потреб, що виникають у таких умовах надзвичайної вразливості всіх учасників. В управлінні складно прогнозованими екстремними ситуаціями, головним завданням є не стільки збереження рівноваги та стабільності, скільки вирішення негайних економічних, соціальних та гуманітарних викликів. Органам влади та місцевого самоврядування разом із громадами доводиться активно реагувати на кризові ситуації (Putnam, 1993), забезпечувати безпеку населення, акумулювання внутрішніх та зовнішніх ресурсів для виживання та відновлення інфраструктури, тим самим змінюючи та адаптуючи підходи до стратегічного планування та реалізації програм та проєктів у масштабах, необхідних для забезпечення стійкості в контексті безупинних військових дій агресора.

Із урахуванням вищенаведеного, сталий розвиток під час війни – це адаптивний та резиліентний підхід до прогресу, спрямований на забезпечення виживання людей та екосистем, збереження та акумуляцію необхідних для цього ресурсів та підтримку життєздатності суспільства в умовах критичних загроз. Це – стратегічне бачення такого прогресу у досяжній перспективі, яке поєднує економічну стійкість, соціальну солідарність та екологічну відповідальність, спрямовані на забезпечення благополуччя та безпеки населення і природних екосистем у війні. Окрім того, це виважене управління ресурсами громад, направлене на їх збереження і набуття стійкості під час проходження колективних шоків.

Розглядаючи ресурси соціальної складової сталого розвитку крізь призму теорії соціального капіталу, можемо стверджувати, що людські ресурси виступають ключовим чинником підтримки громад, адже, від політичних рішень людей, їх мереж і альянсів залежить хід війни, можливості її завершення і прийняття рішень щодо відновлення територій і громад. Проте на місцевому рівні управління таким розвитком, як підкреслював Р. Путнем у 1993 р. (Coleman, 1988), соціальний капітал проявляється у формі

довіри, норм взаємної підтримки та соціальних мереж, що полегшують координацію і співпрацю задля досягнення спільних цілей.

Теорія соціального капіталу Р. Путнем (Coleman, 1988), Дж. Коулман (Coleman, 1988), М. Грановеттер (Granovetter, 1973), П. Бурдьє (Bourdieu, 1986) пропонує погляд на соціальні мережі як на ресурс, що сприяє взаємодії між індивідами в спільноті. В умовах війни соціальний капітал стає особливо важливим, коли формальні інститути втрачають позиції своєї ефективності, і на передній план виходять неформальні мережі підтримки та взаємодопомоги – зокрема, волонтери з їх досвідом і практиками мережування та спільного вирішення питань загальної значимості. У світлі цього, розвиток соціального капіталу стає рушійною силою для підтримки територіальних громад, забезпечуючи адаптивність, стійкість та швидку і результат-орієнтовану взаємодію на місцевому рівні.

Соціальний капітал у формі громадських мереж та асоціацій є основою демократичного та ефективного управління Р. Путнем (Putnam, 1993). У період війни, коли державні структури не можуть забезпечувати очікуваного рівня гнучкості та швидкості реагування на зростаючі потреби громад, або стають частково чи повністю паралізовані (громади в окупації), саме ці неформальні мережі виступають основними механізмами взаємодії (Міністерство економіки України, 2022). Спираючись на довіру та взаємопідтримку, вони здатні забезпечувати мобілізацію ресурсів, необхідних для виживання і відновлення спільнот.

Соціальні структури полегшують координацію дій та співпрацю між різними акторами (Granovetter, 1973; Matveieva, Mamatova, Borodin, Gustafsson, Wihlborg, & Kvitka, 2024), в умовах війни це означає здатність громадян організовуватися навколо спільних цілей, швидко адаптуючись до нових викликів. Наприклад, в умовах зруйнованої інфраструктури або обмеженого доступу до державних послуг, громади часто покладаються на взаємні соціальні зв'язки для координації гуманітарної допомоги, організації медичних та освітніх послуг. Це особливо важливо для забезпечення стійкості найуразливіших верств населення, поява яких обумовлена війною – такі як ветерани війни, діти загиблих Захисників, ВПО, особи з інвалідністю тощо, які стикаються з додатковими бар'єрами в доступі до підтримки через недостатню гнучкість і швидкість державних структур щодо реагування на нові потреби таких груп, що з'являються під час війни. Волонтерські організації з їх налагодженими



зв'язками з громадою та інструментами акумулювання ресурсів цих громад та широких груп стають тут вкрай важливими гравцями.

М. Грановеттер (Granovetter, 1973) розширює концепцію соціального капіталу через ідею "слабких зв'язків" – відносин між індивідами або групами, що не мають глибоких емоційних зв'язків, але здатні надавати нову інформацію або ресурси (Matveieva, Mamatova, Borodin, Gustafsson, Wihlborg, & Kvitka, 2024). В умовах війни слабкі зв'язки стають ключовими для доступу до зовнішньої допомоги, ресурсів, та інформації. Наприклад, зв'язки з міжнародними гуманітарними організаціями або новою діаспорою, що отримала доступ до міжнародних ресурсів, можуть бути критично важливими для підтримки зазначених цільових груп.

П. Бурдьє (Bourdieu, 1986) розглядає соціальний капітал у контексті взаємодії з іншими формами капіталу, зокрема економічним та культурним капіталом (Brundtland, 1987). У цьому сенсі, соціальні мережі, сформовані в громаді, стають не тільки інструментом для вирішення нагальних проблем, але й механізмом для зміцнення спільних цінностей, збереження культурної ідентичності, необхідної у протистоянні російській агресії та підтримки місцевої економіки.

З огляду на це, в умовах війни управління соціальним капіталом відіграє вирішальну роль у наступних сферах стратегічного розвитку територіальних громад:

- мобілізації ресурсів через волонтерські ініціативи та громадські організації, адже неформальні волонтерські мережі стають ключовими у забезпеченні швидкого реагування на кризи та у забезпеченні підтримки вразливих груп;

- забезпеченні стійкості соціальних зв'язків, що сприяють підтримці найуразливіших верств населення. Міцні соціальні зв'язки дозволяють швидко адаптуватися до нових умов і знаходити спільні рішення;

- формуванні мереж співпраці між громадянами, громадськими організаціями, органами місцевого самоврядування та міжнародними організаціями. Соціальний капітал сприяє зміцненню комунікації та побудові стійких коаліцій для реалізації довгострокових проектів з відновлення та розвитку (Putnam, 1993).

Мобілізація ресурсів через волонтерські ініціативи та громадські організації в Україні набула феноменальних обсягів під час війни 2022 - 2024 років. За цей період волонтерський рух, підтриманий високим рівнем соціального капіталу, став ключовою опорою для країни

в умовах критичних викликів. Волонтери змогли зібрати десятки мільярдів гривень для забезпечення армії необхідними ресурсами, організації допомоги постраждалим та відбудови пошкоджених територій. Так, за даними Opendatabot (Opendatabot, 2024), у 2023 році українці задонатили у три найбільших фонди – United 24 (United 24., 2024), «Повернись живим» (Повернись живим, 2024) та Фонд Притули (Фонд Притули, 2024) – 18,75 млрд грн, що майже вдвічі менше, ніж на початку повномасштабного вторгнення, у 2022 році, коли загальна сума донатів сягнула рекордних для України 34,38 млрд грн.

Важливим аспектом цього процесу стала здатність волонтерів акумулювати ресурси громад, а також згодом і активно залучати підтримку міжнародних партнерів. Це допомогло знизити навантаження на місцеві бюджети. Така здатність волонтерських організацій діяти швидко та ефективно дозволила заповнити прогалини, що виникли через обмеження державних ресурсів і створила умови для альтернативної підтримки вразливих груп населення "з середини".

Війна проявила надзвичайну важливість краудфандингових кампаній, які дозволили швидко акумулювати значні суми на проекти критичної важливості. Такі ініціативи, як «Повернись живим» (Повернись живим, 2024) «Армія дронів» (Армія дронів, 2024) тощо продемонстрували потужність громадянської активності та залучення населення до спільної справи. Через соціальні медіа та онлайн-платформи українські громадяни та діаспора з різних куточків світу змогли брати участь у фінансуванні тисяч оборонних, гуманітарних та освітніх проектів. Цифрова мобілізація українців стала інноваційною формою волонтерства, що посилила співпрацю між громадянами всередині країни та за її межами, сприяючи забезпеченню процесів розвитку і посилення стійкості соціальних зв'язків, необхідних для управління таким розвитком під час війни.

Формування мереж співпраці між громадянами, місцевою владою та міжнародними організаціями стало основою для вирішення нагальних гуманітарних проблем та відновлення громад. Одним з найпотужніших прикладів міжнародної співпраці став запуск глобальної платформи United24 (United 24, 2024). Ініціативу було спрямовано на мобілізацію міжнародних ресурсів для відновлення та підтримки України під час війни. Платформа об'єднала громадян, бізнеси та міжнародні організації з метою залучення донорських коштів на конкретні проекти – гуманітарну допомогу, відбудову



інфраструктури, медичні потреби та військову підтримку.

United24 стала важливим механізмом інтеграції фінансових потоків з усього світу, альтернативних бюджетним, для потреб розвитку українських громад. Завдяки партнерству між громадянськими організаціями, місцевою владою та урядом на платформі United24 було реалізовано низку проєктів: зібрані кошти використовувались для відбудови лікарень у постраждалих регіонах, забезпечення медичними засобами та транспортом для екстрених служб. Це показало, як ефективна співпраця на всіх рівнях управління може сприяти вирішенню критичних питань із залученням громади.

Інший важливий приклад – гуманітарний хаб "СпівДія," (СпівДія, 2024) створений у партнерстві між урядом України, місцевими громадами, громадськими організаціями та міжнародними донорами. Цей проєкт був започаткований для координації гуманітарної допомоги внутрішньо переміщеним особам та іншим постраждалим від війни. "СпівДія" функціонує через мережу волонтерів і місцевих органів влади, які безпосередньо працюють з вразливими групами населення, забезпечуючи їм доступ до житла, харчування, медичної допомоги та психологічної підтримки тощо.

Одним із ключових компонентів "СпівДії" стала тісна співпраця з міжнародними організаціями, такими як, зокрема, USAID Ukraine, Дитячий Фонд ООН UNICEF та Агентство ООН у справах біженців. Завдяки цьому партнерству було реалізовано численні ініціативи, що забезпечували життєво необхідні ресурси для постраждалих громад, а також навчальні програми для волонтерів та місцевих органів влади для підвищення їхньої ефективності в кризових умовах.

Важливо відзначити, що місцева влада, залучаючи громадські організації, могла більш ефективно використовувати зовнішню допомогу, спрямовуючи її на пріоритетні напрямки. Крім того, міжнародні донори, орієнтуючись на підтримку і збереження соціального капіталу територіальних громад, підтримували не тільки матеріальні і гуманітарні потреби України, але й проєкти з довгостроковими перспективами розвитку. Це включало навчальні програми, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників, покращення громадської інфраструктури та розвиток інноваційних ініціатив на місцевому рівні.

Результати дослідження.

Таким чином, умови війни трансформують стратегічне бачення перспектив реалізації концепції сталого розвитку територіальних

громад. Для того, щоб зберегти досягнутий прогрес України в реалізації Цілей сталого розвитку на рівні громад, доцільно забезпечити адаптацію візії та стратегічних підходів до управління на місцях з фокусом на посилену роль соціального капіталу. Така адаптація має проходити в наступних напрямках.

По-перше, це напрям сталої мобілізації зовнішніх і внутрішніх ресурсів територій та інституціоналізована координація зусиль стейкхолдерів – волонтерських організацій, органів місцевого самоврядування, влади, місцевих бізнесів, населення, міжнародних надавачів допомоги, а також закріплення зв'язків у їх професійних мережах.

По-друге, для того, щоб мобілізовані ресурси не розпорошувались лише на покриття поточних проблем громад, необхідною є адаптація політик довгострокового відновлювального розвитку до постійно змінюваних умов. Це потребує наявності стабілізаційних резервів та інвестиційних ресурсів для нарощення спроможностей громад до вирішення нагальних питань та закладення основ майбутнього сталого розвитку. Необхідно відкривати і розвивати нові напрями економічного зростання й комплексного відновлення галузей та адаптувати стратегії розвитку до змінених умов, які крім загроз війни, характеризуються відкритістю світової спільноти до допомоги Україні, курсом на набуття повноцінного членства в ЄС, входження до єдиного цифрового простору ЄС тощо. На локальному рівні це включає перепрофілювання та глобалізацію господарської діяльності, стимулювання інновацій з представленням створюваних продуктів та послуг на світових ринках.

По-третє, підтримка місцевих розвиткових ініціатив з боку держави та міжнародних партнерів є визначальною, адже фінансове, технічне та організаційне забезпечення є необхідним для реалізації проєктів сталого розвитку громадських організацій і бізнес-одиниць у партнерстві з органами місцевого самоврядування, зокрема, з реконструкції інфраструктури громад, соціальних ініціатив та підтримки вразливих верств населення.

По-четверте, свою високу соціальну та оборонну значимість засвідчило залучення громадськості до вирішення спільних питань та процесів прийняття стратегічних рішень щодо розвитку громад. Таке залучення створює умови для більш ефективного використання ресурсів, укріплення довіри, підзвітності та вирішення проблем, з якими місцеве самоврядування самотужки не впорається в затребувано стислі строки.



Висновки.

Вивчення впливу війни на процеси розвитку, що протікають на рівні громад, обумовлює необхідність переосмислення базових понять, зокрема, таких як "сталість" такого розвитку, оскільки війна змінює як поточну динаміку, так і пріоритети розвитку громад, спрямовані у майбутнє. Необхідно уточнити підхід до розуміння сталого розвитку під час війни як адаптивного та резилієнтного бачення можливостей прогресу, спрямованого на забезпечення, в першу чергу, виживання людей та екосистем, а потім – збереження та акумуляцію необхідних для цього ресурсів та підтримку життєздатності суспільства в умовах критичних загроз безпеці.

Стратегічне бачення прогресу в умовах війни визначає перспективи поєднання набутої економічної стійкості, соціальної солідарності та екологічної відповідальності, спрямованої на якнайповніше забезпечення благополуччя та безпеки населення і природи під час великих потрясінь і загроз.

За умов постійних загроз національній безпеці, основною вимогою належного управління стає якісне цілепокладання та врахування всіх ризиків, що існують та можуть виникнути, а також постійний перегляд бачення перспектив розвитку з урахуванням наявних ресурсів та можливостей їх нарощення. Це передбачає не лише гнучкість і швидкість адаптації до нових умов, але й активну пошукову діяльність у поєднанні зі встановлен-

ням і збереженням можливої рівноваги між економічними, соціальними та екологічними аспектами розвитку.

Соціальний капітал є одним із ключових ресурсів, що забезпечує стійкість та адаптивність територіальних громад України в умовах війни. Через соціальні мережі, громадську активність та волонтерські ініціативи українським громадам вдається не лише знизити навантаження на систему місцевого самоврядування та державного управління, на державні та місцеві бюджети, але й мобілізувати значні фінансові й людські ресурси для відновлення зруйнованої інфраструктури, підтримки вразливих груп населення та розвитку громад. Він став рушійною силою для формування партнерських зв'язків між громадянами, органами місцевого самоврядування та міжнародними організаціями, що сприяло би більш ефективному реагуванню країни на виклики війни.

Проте, незважаючи на успіхи у мобілізації ресурсів, забезпечення стійкості та відновлення громад, залишається важливе питання, яке потребує подальшого обговорення: яким чином можна оптимізувати довгострокове управління ним для досягнення сталого розвитку в умовах затягнутих військових конфліктів? Це питання є особливо актуальним в контексті розробки післявоєнних стратегій відновлення та модернізації територіальних громад, оскільки соціальний капітал відіграє вирішальну роль у забезпеченні їхньої стійкості та розвитку в довгостроковій перспективі.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Армія дронів.* (2024). Відновлено з <https://armyinform.com.ua/tag/armiya-droniv>
- Відновлювані джерела енергії в Україні. (2024). *KPMG Ukraine*. Відновлено з <https://home.kpmg/ua>
- Інвестиційна діяльність в Україні за 2022 рік. (2022). *Міністерство економіки України*. Відновлено з <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=b6d0940d-2443-41c4-82ec-86e6d2e56973&title=InvestitsiiaDiialnisUVUkrainiZa2022-Rik>
- Кульчицька, Н., & Дерманська, Л. (2024). Features of regional development in modern conditions. *SworldJournal*, 2(23-02), 122-130. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2024-23-00-051>
- Лукашев, С., & Белявцева, В. (2023). Публічне управління в забезпеченні сталого розвитку територій: ефективність та результативність. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*, 7(37), 1-10.
- Матвєєва, О. Ю., & Навумау, В. М. (2023). Посилення спроможності українського громадянського суспільства під час війни: передумови, підходи, цифрові технології. *Публічне адміністрування та національна безпека*, 1.
- Немчінов, О. (2023). *Олег Немчінов провів перше засідання Міжвідомчої робочої групи з питань забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку. Кабінет Міністрів України*. Відновлено з [https://www.kmu.gov.ua/news/oleh-nemchinov-proviv-pershe-zasidannia-mizhvidomchoi-robochoi-hrupy-z-pytan-zabezpechennia-dosiahnennia-tstilei-staloho-rozvytku](https://www.kmu.gov.ua/news/oleh-nemchinov-proviv-pershe-zasidannia-mizhvidomchoi-robochoi-grupy-z-pytan-zabezpechennia-dosiahnennia-tstilei-staloho-rozvytku)
- Opendatabot. (2024). *Telegram Channel*. Відновлено з <https://t.me/OpendatabotChannel/570>
- Омельченко, Д. О. (2024). Сутність механізмів публічного управління регіональним розвитком в умовах сталого розвитку України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 12. <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-10>
- Пастух, К. (2022). Публічне управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій: теоретико-організаційний аспект. *Науковий вісник: Державне управління*, 1(11), 186-206.
- План відновлення України. (2024). *Кабінет Міністрів України*. Відновлено з <https://recovery.gov.ua>
- Повернись живим.* (2024). Відновлено з <https://savelife.in.ua>



- Секретаріат Кабінету Міністрів України. (2023). Цілі сталого розвитку: війна вносить свої корективи. *Український кур'єр*. Відновлено з <https://ukurier.gov.ua/uk/news/cili-stalogo-rozvitku-vijna-vnosit-svoyi-korektivni/>
- СпівДія. (2024). Відновлено з <https://spivdiia.org.ua>
- Цимбал, Б. М. (2023). *Методологія й імперативи формування публічного управління безпекою особистості в умовах забезпечення сталого розвитку України*. (Монографія). Харків: ФОП Боровін О.В.
- Цілі сталого розвитку та Україна. (2023). *Кабінет Міністрів України*. Відновлено з <https://www.kmu.gov.ua/news/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241-258). New York: Greenwood Press.
- Brundtland, G. H. (1987). Our common future – Call for action. *Environmental Conservation*, 14(4), 291-294.
- Coleman, J.S. (1988). Social capital and the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Matvieieva, O., Mamatova, T., Borodin, Y., Gustafsson, M., Wihlborg, E., & Kvitka, S. (2024). *Digital Government in Conditions of War: Governance Challenges and Revitalized Collaboration between Local Authorities and Civil Society in Provision of Public Services in Ukraine*. Відновлено з <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/items/9720c3f5-5684-40fb-abae-8cef0f01d144>
- Putnam, R. D. (1993). The prosperous community. *The American Prospect*, 4(13), 35-42.
- United 24. (2024). *The initiative of the President of Ukraine*. Retrieved from <https://u24.gov.ua>

REFERENCES

- Army of Drones*. (2024). Retrieved from <https://armyinform.com.ua/tag/armiya-droniv>
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241-258). New York: Greenwood Press.
- Brundtland, G. H. (1987). Our common future – Call for action. *Environmental Conservation*, 14(4), 291-294.
- Coleman, J.S. (1988). Social capital and the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Come Back Alive*. (2024). Retrieved from <https://savelife.in.ua>
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Investment activities in Ukraine in 2022. (2022). *Ministry of Economy of Ukraine*. Retrieved from <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=b6d0940d-2443-41c4-82ec-86e6d2e56973&title=InvestitsiinaDiialnistVUkrainiZa2022-Rik>
- Kulchytska, N., & Dermanska, L. (2024). Features of regional development in modern conditions. *SworldJournal*, 2(23-02), 122-130. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2024-23-00-051>
- Lukashev, S., & Belyavtseva, V. (2023). Public administration in ensuring sustainable development of territories: efficiency and effectiveness. *Naukovi perspektivi (Scientific Perspectives)*, 7(37), 1-10.
- Matvieieva, O., Mamatova, T., Borodin, Y., Gustafsson, M., Wihlborg, E., & Kvitka, S. (2024). *Digital Government in Conditions of War: Governance Challenges and Revitalized Collaboration between Local Authorities and Civil Society in Provision of Public Services in Ukraine*. Accessed from <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/items/9720c3f5-5684-40fb-abae-8cef0f01d144>
- Matvieieva, O. Yu., & Navumau, V. M. (2023). Strengthening the capacity of Ukrainian civil society during the war: prerequisites, approaches, digital technologies. *Public Administration and National Security*, 1.
- Nemchinov, O. (2023). Oleh Nemchinov chaired the first meeting of the Interdepartmental Working Group on ensuring the achievement of Sustainable Development Goals. *Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/oleh-nemchinov-proviv-pershe-zasidannia-mizhvidomchoi-roboty-hrupy-z-pytan-zabezpechennia-dosiahnennia-tsilei-staloho-rozvitku>
- Omelchenko, D. O. (2024). The essence of public administration mechanisms for regional development in conditions of sustainable development in Ukraine. *Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Administration, and Administration*, 12. <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-10>
- Opendatabot. (2024). *Telegram Channel*. Retrieved from <https://t.me/OpendatabotChannel/570>
- Pastukh, K. (2022). Public administration and administration in ensuring the sustainable development of territories: theoretical and organizational aspect. *Scientific Bulletin: Public Administration*, 1(11), 186-206.
- Putnam, R. D. (1993). The prosperous community. *The American Prospect*, 4(13), 35-42.
- Renewable energy sources in Ukraine. (2024). *KPMG Ukraine*. Retrieved from <https://home.kpmg/ua>
- Secretariat of the Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). *Sustainable Development Goals: The war makes its adjustments. Ukrainian Courier*. Retrieved from <https://ukurier.gov.ua/uk/news/cili-stalogo-rozvitku-vijna-vnosit-svoyi-korektivni/>
- SpivDiia. (2024). Retrieved from <https://spivdiia.org.ua>
- Sustainable Development Goals and Ukraine. (2023). *Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>
- Tsymbal, B. M. (2023). *Methodology and imperatives of forming public security management in conditions of sustainable development in Ukraine*. (Monograph). Kharkiv: FOP Borovin O.V.
- Ukraine's Recovery Plan. (2024). *Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://recovery.gov.ua>
- United 24. (2024). *The initiative of the President of Ukraine*. Retrieved from <https://u24.gov.ua>



International Experience of Digitization of Activities of State Authorities

UDC: 351:004.77

DOI: <https://doi.org/10.15421/152443>**Bermas Andrii**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0005-8823-9685>, andriybermas@gmail.com*Odesa I. I. Mechnykov National University (Odesa, Ukraine)*

Abstract

Relevance. The need to systematise and comprehensively analyse the existing risks and threats to the digital transformation of public authorities is driven by the need to develop effective strategies to overcome them, but also to create conditions for ensuring the sustainable, safe and efficient functioning of public institutions in the digital environment. The study takes into account technological, socio-economic, organisational and legal factors, given the need to create a comprehensive strategy that will ensure the security, efficiency and transparency of public authorities in the digital age, especially in the context of Ukraine's European integration aspirations.

The purpose. Comprehensive identification of risks, threats and vulnerabilities associated with digital transformation in Ukrainian public authorities, followed by the development of practical recommendations for their neutralisation.

Results. A number of significant gaps in the legal regulation of digitalisation processes in Ukraine have been identified, which impede the effective implementation of the digital transformation of public administration and create additional risks. The main aspects that require attention include legislative inconsistencies, insufficient regulation in the field of cybersecurity and the lack of clear mechanisms for protecting the rights of citizens in the digital space.

Conclusions. The digital transformation of public administration is an inevitable process that opens up broad prospects for increasing the efficiency, transparency and accessibility of public services. However, this process is accompanied by significant challenges related to information security, risk management and countering cyber threats. The results of the study confirm that successful implementation of digital transformation in public authorities requires a systematic approach that covers technical, organisational and human aspects.

Keywords: digital transformation, authorities, risks of digitalisation, cybersecurity, digital competences, e-government, information security, modernisation, public administration, digitalisation, cyber threats

Міжнародний досвід діджиталізації діяльності органів державної влади

Бермас Андрій*Одеський національний університет імені І. І. Мечникова (Одеса, Україна)*

Анотація

Актуальність дослідження: Потреба систематизації та всебічного аналізу наявних ризиків і загроз цифрової трансформації органів державної влади зумовлена необхідністю розробки результативних стратегій їх подолання, але й створенням умов для забезпечення стійкого, безпечного та ефективного функціонування державних інституцій у цифровому середовищі. Дослідження враховує технологічні, соціально-економічні, організаційні та правові фактори, враховуючи необхідність створення цілісної стратегії, яка забезпечить безпеку, ефективність і прозорість функціонування органів державної влади в умовах цифрової епохи, особливо в контексті євроінтеграційних прагнень України.

Мета дослідження: Комплексне визначення ризиків, загроз та вразливостей, які пов'язані із цифровою трансформацією в органах державної влади України з подальшою розробкою практичних рекомендацій щодо їх нейтралізації.

Результати дослідження: Виявлено низку суттєвих прогалин у правовому регулюванні процесів цифровізації в Україні, які гальмують ефективну реалізацію цифрової трансформації державного управління та створюють додаткові ризики. Основні аспекти, що потребують уваги, включають законодавчі неузгодженості, недостатнє регулювання у сфері кібербезпеки та відсутність чітких механізмів захисту прав громадян у цифровому просторі.

Висновки. Цифрова модернізація державного управління є невідворотним процесом, що відкриває широкі перспективи для підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг. Однак цей процес супроводжується значними викликами, пов'язаними із забезпеченням інформаційної безпеки, управлінням ризиками та протидією кіберзагрозам. Результати дослідження підтверджують, що для успішної реалізації цифрової трансформації в органах державної влади необхідний системний підхід, який охоплює технічні, організаційні та людські аспекти.

Ключові слова: цифрова трансформація, органи влади, ризики цифровізації, кібербезпека, цифрові компетенції, електронне урядування, інформаційна безпека, модернізація, державне управління, діджиталізація, кіберзагрози

Стаття надійшла / Article arrived: 19.10.2024

Схвалено до друку / Accepted: 12.12.2024



Вступ.

Діджиталізація державного управління є невід'ємною частиною сучасного розвитку України та світу загалом. Цей процес передбачає впровадження цифрових технологій у діяльність органів державної влади з метою підвищення ефективності їх функціонування та якості надання послуг громадянам. Однак, поряд із численними перевагами, діджиталізація несе в собі певні ризики та загрози, які потребують ретельного вивчення та розробки механізмів їх подолання (Карпенко, 2020, с. 12).

У контексті державного управління діджиталізація розглядається як "процес впровадження цифрових технологій для оптимізації та автоматизації робочих процесів, покращення комунікації між державними органами та громадянами, а також підвищення прозорості та підзвітності влади (Куйбіда, 2018, с. 45). Це визначення підкреслює комплексний характер діджиталізації та її вплив на різні аспекти діяльності органів державної влади.

Актуальність дослідження ризиків та загроз діджиталізації в органах державної влади зумовлена стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та їх активним впровадженням у сферу державного управління. Розуміння потенційних небезпек дозволить розробити ефективні стратегії захисту та мінімізації негативних наслідків цифрової трансформації.

Метою даного дослідження є розгляд основних ризиків та загроз, пов'язаних з діджиталізацією діяльності органів державної влади, а також визначення можливих шляхів їх подолання. Особлива увага приділяється питанням інформаційної безпеки, захисту персональних даних, кібербезпеки та соціально-економічних наслідків цифрової трансформації.

У рамках дослідження розглядаються як технічні аспекти ризиків діджиталізації, так і їх вплив на організаційну структуру, кадрову політику та процеси прийняття рішень в органах державної влади. Важливим аспектом є також аналіз правового регулювання процесів діджиталізації та визначення прогалів у законодавстві, які можуть створювати додаткові загрози.

Практична значущість даного дослідження полягає у формуванні комплексного підходу до оцінки та управління ризиками діджиталізації в органах державної влади. Результати роботи можуть бути використані при розробці стратегій цифрової трансформації, вдосконаленні нормативно-правової бази та створенні систем захисту від кіберзагроз.

Структура дослідження включає аналіз попередніх досліджень і публікацій, детальний розгляд результатів дослідження та формулювання висновків. Такий підхід дозволяє всебічно розглянути проблему ризиків та загроз діджиталізації в органах державної влади та запропонувати обґрунтовані рекомендації щодо їх мінімізації.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

Проблематика ризиків та загроз діджиталізації в органах державної влади привертає увагу багатьох українських дослідників. Значний внесок у розвиток цього напрямку зробили такі вчені, як О. В. Карпенко, В. С. Куйбіда, О. В. Орлов, М. С. Міхровська та інші. Їхні праці створюють теоретичне підґрунтя для подальших досліджень у цій сфері (Орлов, 2019, с. 78).

О. В. Карпенко у своїх роботах акцентує увагу на інформаційній безпеці як ключовому аспекті діджиталізації державного управління. Він наголошує на необхідності створення комплексної системи захисту інформації в органах державної влади, яка б враховувала як технічні, так і організаційні аспекти безпеки (Карпенко, 2021, с. 23).

В. С. Куйбіда розглядає ризики діджиталізації в контексті трансформації системи державного управління. Він підкреслює важливість адаптації організаційної структури та процесів прийняття рішень до нових умов цифрового середовища. Особливу увагу дослідник приділяє питанням підготовки кадрів та розвитку цифрових компетенцій державних службовців (Куйбіда, 2019, с. 56).

О. В. Орлов фокусується на правових аспектах діджиталізації та пов'язаних з ними ризиках. Він аналізує існуючу нормативно-правову базу та виявляє прогалини, які можуть створювати загрози для ефективного функціонування електронного урядування. Дослідник пропонує шляхи вдосконалення законодавства з метою мінімізації правових ризиків (Орлов, 2020, с. 34).

М. С. Міхровська досліджує соціально-економічні наслідки діджиталізації органів державної влади. Вона звертає увагу на потенційні ризики, пов'язані зі зміною структури зайнятості, цифровою нерівністю та необхідністю адаптації громадян до нових форм взаємодії з державними органами (Міхровська, 2021, с. 89).

Важливим аспектом, який розглядається у попередніх дослідженнях, є кібербезпека органів державної влади. Зокрема, В. Ю. Степанов аналізує сучасні кіберзагрози та пропонує методи їх нейтралізації в контексті діджиталізації державного управління. Він наголошує на необхідності створення ефективної системи



кіберзахисту, яка б враховувала специфіку діяльності органів державної влади (Степанов, 2020, с. 67).

Аналіз попередніх досліджень і публікацій демонструє багатогранність проблеми ризиків та загроз діджиталізації в органах державної влади. Водночас, існує потреба в подальшому вивченні цієї теми, особливо в контексті стрімкого розвитку технологій та змін у глобальному інформаційному середовищі.

Результати дослідження.

Аналіз ризиків та загроз діджиталізації в органах державної влади дозволив виявити ряд ключових проблем, які потребують особливої уваги. Перш за все, варто відзначити загрози інформаційній безпеці, які набувають особливої актуальності в умовах цифрової трансформації. За даними Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, кількість кібератак на державні інформаційні ресурси зросла на 35% у 2023 році порівняно з попереднім роком (Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, 2024, с. 12). Це свідчить про необхідність посилення заходів захисту та вдосконалення систем кібербезпеки в органах державної влади.

Одним із найбільш серйозних ризиків є можливість несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації та персональних даних громадян. У цьому контексті важливо звернути увагу на визначення поняття "захист персональних даних" як "комплексу правових, організаційних та технічних заходів, спрямованих на забезпечення недоторканності персональних даних та їх захист від несанкціонованого доступу, знищення, модифікації, блокування, копіювання, поширення, а також інших неправомірних дій" (Золотар, 2022, с. 78). Забезпечення належного рівня захисту персональних даних є критичним завданням для органів державної влади в процесі діджиталізації.

Дослідження виявило, що значну загрозу становить також недостатній рівень цифрової грамотності як серед державних службовців, так і серед громадян. За даними Міністерства цифрової трансформації України, лише 53% українців володіють базовими цифровими навичками (Міністерство цифрової трансформації України, 2023, с. 45). Це створює ризики неефективного використання цифрових інструментів, помилок при роботі з даними та вразливості до соціальної інженерії.

Важливим аспектом є також ризики, пов'язані з технологічною залежністю органів державної влади від зовнішніх постачальників програмного забезпечення та обладнання. Це створює потенційні загрози для національної безпеки та

суверенітету держави в інформаційній сфері. У цьому контексті актуальним є визначення "цифрового суверенітету" як "здатності держави самостійно і незалежно визначати свої внутрішні та геополітичні національні інтереси в цифровому середовищі" (Петров, 2021, с. 23).

Дослідження також виявило ризики, пов'язані з можливістю маніпулювання даними та інформацією в цифровому середовищі. Це може призвести до прийняття неправильних управлінських рішень та підриву довіри громадян до органів державної влади. Важливим завданням є розробка механізмів верифікації інформації та забезпечення її достовірності в процесі цифрової взаємодії.

Окремої уваги заслуговують соціально-економічні ризики діджиталізації, зокрема, можливе зростання безробіття серед державних службовців внаслідок автоматизації процесів. За прогнозами експертів, до 2030 року до 30% робочих місць у державному секторі можуть бути автоматизовані (Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2023, с. 56). Це вимагає розробки стратегій перекваліфікації кадрів та адаптації системи державної служби до нових умов.

Важливого значення набувають ризики, пов'язані з правовим регулюванням процесів діджиталізації. Існуючі прогалини в законодавстві створюють невизначеність щодо відповідальності за кіберінциденти, захисту прав громадян у цифровому середовищі та регулювання нових форм електронної взаємодії між державою та суспільством. Це підкреслює необхідність подальшого вдосконалення нормативно-правової бази з урахуванням сучасних викликів цифрової трансформації.

Висновки.

Аналіз ризиків та загроз діджиталізації в органах державної влади дозволяє зробити ряд важливих висновків. Перш за все, необхідно підкреслити, що цифрова трансформація державного управління є невідворотним процесом, який, попри наявність певних ризиків, несе в собі значний потенціал для підвищення ефективності та прозорості діяльності органів влади. Водночас, ігнорування потенційних загроз може призвести до серйозних негативних наслідків як для держави, так і для суспільства в цілому.

Одним із ключових висновків є необхідність комплексного підходу до забезпечення інформаційної безпеки та кіберзахисту в умовах діджиталізації. Це передбачає не лише впровадження технічних засобів захисту, але й розвиток культури кібербезпеки серед державних службовців та громадян. Важливим



завданням є також створення ефективної системи реагування на кіберінциденти та розробка планів безперервності діяльності органів державної влади в умовах кіберзагроз (Бакалінська, & Бакалінський, 2019, с. 100-108).

Дослідження підтвердило критичну важливість розвитку цифрових компетенцій як серед працівників органів державної влади, так і серед населення в цілому. Підвищення рівня цифрової грамотності є ключовим фактором мінімізації ризиків, пов'язаних з людським фактором у процесі цифрової трансформації. У цьому контексті важливо розробити та впровадити комплексні програми навчання та підвищення кваліфікації, які б враховували специфіку діяльності органів державної влади (Гнатюк, 2022, с. 34).

Важливим висновком є необхідність забезпечення балансу між впровадженням інноваційних технологій та збереженням цифрового суверенітету держави. Це вимагає розробки стратегії розвитку вітчизняного ІТ-сектору, стимулювання створення власних програмних продуктів та технологічних рішень для потреб державного управління. Водночас, важливо забезпечити інтеграцію українських цифрових систем у глобальне інформаційне середовище з дотриманням міжнародних стандартів безпеки та захисту даних (Семенченко, Жилиєв, 2020, с. 67).

Дослідження також підкреслило необхідність вдосконалення нормативно-правової бази у сфері діджиталізації державного управління. Зокрема, актуальним є прийняття комплексного закону про цифрову трансформацію, який би визначав основні принципи, механізми та відповідальність учасників процесу цифровізації. Важливо також гармонізувати українське законодавство з міжнародними нормами у сфері кібербезпеки та захисту персональних даних.

Аналіз соціально-економічних ризиків діджиталізації вказує на необхідність розробки стратегії адаптації ринку праці до нових умов цифрової економіки. Це передбачає не лише перекваліфікацію кадрів, але й створення нових робочих місць у сфері цифрових технологій, розвиток інноваційних напрямків діяльності в державному секторі. Важливо забезпечити соціальний захист працівників, чії посади можуть бути автоматизовані, та сприяти їх

плавному переходу до нових форм зайнятості (Колот, & Герасименко, 2023, с. 123).

Дослідження підтвердило важливість забезпечення інклюзивності процесу діджиталізації. Необхідно розробити механізми, які б гарантували доступ до цифрових державних послуг для всіх категорій населення, включаючи людей з обмеженими можливостями, літніх людей та мешканців віддалених регіонів. Це вимагає не лише технологічних рішень, але й просвітницької роботи та створення системи підтримки для тих, хто відчуває труднощі у використанні цифрових інструментів (Лопушняк, & Рибчанська, 2022 с. 56).

Важливою є необхідність постійного моніторингу та оцінки ризиків діджиталізації. В умовах швидкого розвитку технологій та зміни характеру загроз, органи державної влади повинні мати гнучкі системи управління ризиками, здатні оперативно реагувати на нові виклики. Це передбачає створення спеціалізованих підрозділів з оцінки ризиків, проведення регулярних аудитів безпеки та розробку сценаріїв реагування на потенційні кризові ситуації (Грицьак, & Соловійов, 2015, с. 78).

Дослідження підкреслило роль міжнародного співробітництва у сфері подолання ризиків та загроз діджиталізації. Україна повинна активно брати участь у глобальних ініціативах з кібербезпеки, обміну досвідом та розробки спільних стандартів цифрового врядування. Це дозволить не лише підвищити рівень захисту національних інформаційних систем, але й зміцнити позиції України як надійного партнера у міжнародному цифровому просторі (Кравченко, 2023, с. 45).

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ефективне управління ризиками та загрозами діджиталізації в органах державної влади вимагає комплексного, міждисциплінарного підходу. Це передбачає поєднання технологічних, організаційних, правових та соціально-економічних заходів, спрямованих на створення безпечного та ефективного цифрового середовища державного управління. Лише за таких умов Україна зможе повною мірою реалізувати потенціал цифрової трансформації та забезпечити сталий розвиток держави в умовах глобальної цифрової економіки.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Бакалінська, О. О., & Бакалінський, О. О. (2019). Правове забезпечення кібербезпеки в Україні. *Підприємництво, господарство і право*, 9/2019, 100-108. Відновлено з <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/9/18.pdf>
- Гнатюк, С. Л. (2022). Цифрові компетенції державних службовців: виклики та перспективи. *Стратегічні пріоритети*, 1(61), 30-38.



- Грицяк, Н. В., & Соловйов, С. Г. (2015). *Електронна демократія: навч. посіб.* Київ: НАДУ. Відновлено з <http://school26.edukit.mk.ua/Files/downloads/455b986a-6273-409a-bb70-b391d5c660a3.pdf>
- Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. (2024). *Аналітична доповідь про стан кібербезпеки в Україні у 2023 році.* Київ,
- Золотар, О. О. (2022). *Інформаційна безпека людини: теорія і практика.* (Монографія). Київ : АртЕк, Відновлено з. https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2021/Zolotar_2018_446.pdf.
- Інститут економіки та прогнозування НАН України. (2023). *Вплив цифровізації на ринок праці в Україні: прогнози та сценарії.* Київ.
- Карпенко, О. В. (2020). Цифрове врядування: імперативи реалізації в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*, 1(81), 8-15. Відновлено з <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi71/0052080.pdf>
- Карпенко, О. В. (2021). Механізми формування та реалізації сервісно-орієнтованої державної політики в умовах цифровізації. *Актуальні проблеми державного управління*, 2(82), 20-27.
- Колот, А. М., & Герасименко, О. О. (2023). Цифрова трансформація та нова економіка: імперативи розвитку. *Економіка України*, 9-10, 117-131.
- Кравченко, С. О. (2023). Міжнародне співробітництво у сфері цифрового врядування: досвід для України. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2(33), 41-49.
- Куйбіда, В. С. (2019). Цифрове врядування в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*, 1, 52-61.
- Куйбіда, В. С., Карпенко, О. В., & Наместнік, В. В. (2018). Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління*, 1, 5-10. Відновлено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3.
- Лопушняк, Г. С., & Рибчанська, Х. В. (2022). Електронні послуги в системі публічного управління: інклюзивний підхід. *Ефективність державного управління*, 2(71), 51-63.
- Міністерство цифрової трансформації України. (2023). *Цифрова грамотність населення України: аналітичний звіт.* Київ.
- Міхровська, М. С. (2021). Цифрова трансформація держави: вплив на соціально-економічний розвиток України. *Економіка та держава*, 4, 85-92.
- Орлов, О. В. (2019). *Інноваційні процеси в державному управлінні.* (Монографія). Харків: Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр".
- Орлов, О. В. (2020). Правові аспекти цифровізації публічного управління в Україні. *Теорія та практика державного управління*, 2(69), 31-38.
- Петров, Р. А. (2021). Цифровий суверенітет держави в умовах глобалізації. *Правова держава*, 42, 20-28.
- Семенченко, А. І., & Жиляєв, І. Б. (2020). *Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.* Київ: ФОП Москаленко О. М.
- Степанов, В. Ю. (2020). Сучасні інформаційні загрози та методи боротьби з ними в умовах цифровізації державного управління. *Державне управління: теорія та практика*, 1, 62-71.

REFERENCES

- Bakalinska, O. O., & Bakalinsky, O. (2019). AT. Legal provision of cyber security in Ukraine. *Entrepreneurship, economy and law*, № 9/2019. 100-108 p. Retrieved from <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/9/18.pdf>
- Hnatiuk, S. L. (2022). Digital competencies of civil servants: challenges and prospects. *Strategic priorities*, 1(61), 30-38.
- Hrytsyak, N. V., & Solovyov, S. G. (2015). *Electronic democracy: teaching manual.* Kyiv: NADU, 2015. Retrieved from <http://school26.edukit.mk.ua/Files/downloads/455b986a-6273-409a-bb70-b391d5c660a3.pdf>
- Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine. (2023). *Impact of digitization on the labor market in Ukraine: forecasts and scenarios.* Kyiv.
- Karpenko, O. V. (2020). Digital governance: imperatives of implementation in Ukraine. *Actual problems of public administration*, 1(81), 8-15. Retrieved from <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi71/0052080.pdf>
- Karpenko, O. V. (2021). Mechanisms of formation and implementation of service-oriented state policy in conditions of digitalization. *Actual problems of public administration*, 2(82), 20-27.
- Kolot, A. M., & Gerasimenko, O. O. (2023). Digital transformation and the new economy: development imperatives. *Economy of Ukraine*, 9-10, 117-131.
- Kravchenko, S. O. (2023). International cooperation in the field of digital governance: experience for Ukraine. *Public administration and customs administration*, 2(33), 41-49.
- Kuybida, V. S. (2019). Digital governance in Ukraine: problems and development prospects. Collection of scientific works of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, 1, 52-61.
- Kuybida, V. S., Karpenko, O. V., & Namestnik, V. V. (2018). Digital governance in Ukraine: basic definitions of the conceptual and categorical apparatus. *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Series: Public administration*, 1, 5-10. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3.



- Lopushnyak, G. S., & Rybchanska, H. V. (2022). Electronic services in the public administration system: an inclusive approach. *Effectiveness of public administration*, 2(71), 51-63.
- Mikhrovska, M. S. (2021). Digital transformation of the state: impact on the socio-economic development of Ukraine. *Economy and the state*, 4, 85-92.
- Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2023). *Digital literacy of the population of Ukraine: analytical report*. Kyiv.
- Orlov, O. V. (2019). *Innovative processes in state administration*. (Monograph). Kharkiv: Publishing House of KhaRI NADU "Master".
- Orlov, O. V. (2020). Legal aspects of digitalization of public administration in Ukraine. *Theory and practice of public administration*, 2(69), 31-38.
- Petrov, R. A. (2021). Digital sovereignty of the state in the conditions of globalization. *Rule of law*. No. 42. P. 20-28.
- Semenchenko, A. I., & Zhilyaev, I. B. (2020). *Electronic governance and electronic democracy: teaching manual*. Kyiv: FOP Moskalenko O. M.
- State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine. (2024). *Analytical report on the state of cyber security in Ukraine in 2023*. Kyiv.
- Stepanov, V. Yu. (2020). Modern informational threats and methods of combating them in the conditions of digitalization of public administration. *Public administration: theory and practice*, 1, 62-71.
- Zolotar, O. O. (2022). Human information security: theory and practice. (Monograph). Kyiv: ArtEk. Retrieved from https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2021/Zolotar_2018_446.pdf.



Peculiarities of implementing the State Policy of Social Entrepreneurship Development in the Context of Ukraine's European integration

UDC: 334.722:338.242

DOI: <https://doi.org/10.15421/152444>**Gura Viktoriya**Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-4870-4037>, viktoriya.gura@knu.ua*Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)*

Abstract

Relevance. The European integration vector of Ukraine's development significantly affects all spheres of public life, including the socio-economic sphere. One of the modern approaches to solving social problems, which is actively developing in the countries of the European Union and is gaining popularity in Ukraine, is social entrepreneurship. This is a type of activity aimed at solving social problems through entrepreneurial activity, where profit is directed to meeting social needs or reinvested in the development of the enterprise itself. Given the general trend of Ukraine's integration into the EU, the development of social entrepreneurship acquires new opportunities and challenges.

The purpose of the article is to identify the main challenges, opportunities and potential for the development of social entrepreneurship in the context of integration into the European economic and legal space.

Results. The article examines the features of the implementation of the state policy of support and development of social entrepreneurship in Ukraine in the context of European integration. The current state of development of social entrepreneurship in Ukraine is analyzed and compared with the experience of EU countries, where social enterprises receive significant state support. The role of state policy aimed at stimulating social enterprises in strengthening the economic potential of Ukraine, increasing employment and reducing the level of social inequality is emphasized. The main legislative and financial barriers that hinder the full development of this area in Ukraine are considered, and the key challenges of European integration in terms of adapting national legislation to EU norms are highlighted.

Conclusions. Recommendations are proposed for improving national policy, in particular, the adoption of a special law that would clearly regulate the status and activities of social enterprises, the creation of new grant programs, promoting the development of social innovations and the introduction of educational initiatives to popularize social entrepreneurship among the population.

Keywords: public policy, social entrepreneurship, European integration, EU standards, development, social innovations, state regulation

Особливості реалізації державної політики розвитку соціального підприємництва в умовах євроінтеграції України

Гура Вікторія*Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)*

Анотація

Актуальність. Євроінтеграційний вектор розвитку України значно впливає на всі сфери суспільного життя, у тому числі на соціально-економічну сферу. Одним із сучасних підходів до вирішення соціальних проблем, який активно розвивається в країнах Європейського Союзу і набуває популярності в Україні, є соціальне підприємництво. Це вид діяльності, який спрямований на вирішення соціальних проблем шляхом підприємницької діяльності, де прибуток спрямовується на задоволення соціальних потреб або реінвестується у розвиток самого підприємства. З огляду на загальну тенденцію інтеграції України до ЄС, розвиток соціального підприємництва набуває нових можливостей і викликів.

Метою статті є визначення основних викликів, можливостей та потенціалу для розвитку соціального підприємництва в умовах інтеграції до європейського економічного і правового простору.

Результати. У статті досліджено особливості реалізації державної політики підтримки та розвитку соціального підприємництва в Україні в умовах євроінтеграції. Проаналізовано актуальний стан розвитку соціального підприємництва в Україні та порівняно з досвідом країн ЄС, де соціальні підприємства отримують значну державну підтримку. Підкреслено роль державної політики, орієнтованої на стимулювання соціальних підприємств у посиленні економічного потенціалу України, підвищенні зайнятості та зниженні рівня соціальної нерівності. Розглянуто основні законодавчі та фінансові бар'єри, які заважають повноцінному розвитку цієї сфери в Україні, та виділено ключові виклики євроінтеграції в аспекті адаптації національного законодавства до норм ЄС.

Висновки. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення національної політики, зокрема прийняття спеціального закону, який би чітко регулював статус та діяльність соціальних підприємств, створення нових грантових програм, сприяння розвитку соціальних інновацій та запровадження освітніх ініціатив для популяризації соціального підприємництва серед населення.

Ключові слова: державна політика, соціальне підприємництво, євроінтеграція, стандарти ЄС, розвиток, соціальні інновації, державне регулювання

Стаття надійшла / Article arrived: 20.10.2024

Схвалено до друку / Accepted: 12.12.2024



Вступ.

Євроінтеграційний вектор розвитку України значно впливає на всі сфери суспільного життя, у тому числі на соціально-економічну сферу. Одним із сучасних підходів до вирішення соціальних проблем, який активно розвивається в країнах Європейського Союзу і набуває популярності в Україні, є соціальне підприємництво. Це вид діяльності, який спрямований на вирішення соціальних проблем шляхом підприємницької діяльності, де прибуток спрямовується на задоволення соціальних потреб або реінвестується у розвиток самого підприємства.

Соціальне підприємництво поєднує ринкові механізми з соціальною орієнтацією, створюючи додаткові можливості для інтеграції вразливих верств населення, зокрема безробітних, осіб з обмеженими можливостями, вимушених переселенців, молоді, що не може знайти роботу, та інших груп.

З огляду на загальну тенденцію інтеграції України до ЄС, розвиток соціального підприємництва набуває нових можливостей і викликів. З одного боку, євроінтеграція відкриває доступ до грантових і фінансових програм ЄС, таких як Erasmus for Young Entrepreneurs (European business exchange programme) та The European Social Innovation Competition (EUSIC) (The European Social Innovation Competition), а також дозволяє переймати найкращі практики у сфері підтримки соціальних підприємств, які вже успішно працюють у європейських країнах. З іншого боку, реалізація цих можливостей потребує відповідних змін в українському законодавстві, покращення інституційної інфраструктури та розробки комплексної державної політики, яка б стимулювала створення та розвиток соціальних підприємств.

Зараз в Україні відсутнє чітке законодавче визначення статусу соціальних підприємств, що створює перешкоди для їх діяльності, оскільки ці підприємства мають обмежений доступ до фінансових ресурсів та не отримують достатньої державної підтримки. Крім того, багато потенційних підприємців не мають належного доступу до інформації про можливості фінансування чи освітні програми, які могли б підвищити рівень їхніх знань у сфері соціального підприємництва. Оскільки державна політика у цій сфері залишається недостатньо розвинутою, більшість соціальних підприємств в Україні діють переважно за рахунок міжнародних грантів або волонтерської підтримки.

Отже, розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах євроінтеграції потребує цілеспрямованої державної політики, яка

враховуватиме стандарти ЄС і сприятиме створенню правових, фінансових та організаційних умов для підтримки соціальних підприємств. Це дозволить не лише підвищити рівень зайнятості серед вразливих верств населення, а й сприятиме формуванню соціально відповідального бізнес-середовища в Україні.

Метою статті є визначення основних викликів, можливостей та потенціалу для розвитку соціального підприємництва в умовах інтеграції до європейського економічного і правового простору.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Літературний огляд з теми соціального підприємництва демонструє багатогранність наукових підходів до вивчення цього явища та його значення в соціально-економічному розвитку. Проаналізовані публікації висвітлюють як зарубіжний досвід, так і вітчизняні реалії становлення соціального підприємництва, акцентуючи увагу на потенціалі, викликах і перспективах його розвитку.

Соціальне підприємництво, яке активно розвивається у світі, потребує адаптації до українських реалій через врахування соціально-економічних умов (Березяк, 2014). Його потенціал полягає у сприянні розвитку людського капіталу за допомогою інноваційних інструментів (Васильєва, Трохимець, & Соколов, 2022), однак розвиток стримується недосконалістю нормативно-правового регулювання, яке, попри існування базових законодавчих ініціатив, як-от Законопроект "Про соціальні підприємства" (2015), потребує вдосконалення (Корнецький, & Нагаївська, 2016; Рамський, 2023).

Водночас інноваційні моделі, орієнтовані на вирішення соціальних проблем (Кокоть, 2020; Свинчук та ін., 2017), та досвід соціальних підприємств у кризових умовах війни (Гурочкіна, & Браунагель, 2024) підтверджують їхню значущість у підтримці ринку праці та демографічної стабільності. Економічний потенціал цього сектора підкреслюється його роллю у соціалізації економіки (Галушка та ін, 2020) і важливістю малого бізнесу як основи для його розвитку (Дука, 2019; Загребельна, & Світлична, 2020).

Міжнародний досвід, зокрема європейські програми підтримки соціальних підприємств, демонструє ефективність інструментів, які можуть бути інтегровані в українську практику (Коваль, 2024; European Social Fund Plus). Загалом, соціальне підприємництво в Україні має великий потенціал для вирішення соціально-економічних викликів за умови покращення законодавчої бази, впровадження інновацій та адаптації міжнародного досвіду.



Результати дослідження.

Соціальне підприємництво є сучасною формою бізнесу, спрямованою на вирішення важливих соціальних проблем шляхом інноваційних підприємницьких підходів. Його особливість полягає в тому, що поряд із досягненням економічних цілей (самоокупність, прибутковність) соціальні підприємства орієнтовані на створення соціального ефекту, тобто задоволення потреб вразливих груп населення, зменшення соціальної нерівності, сприяння екологічній стійкості тощо. У цьому аспекті соціальне підприємництво розглядається не лише як бізнесова діяльність, а як потужний інструмент для соціальних змін, що поєднує елементи традиційного бізнесу та благодійності (Коваль, 2024).

Євроінтеграція України відкриває нові перспективи для розвитку соціального підприємництва, адже країни ЄС мають значний досвід у підтримці цього сектора, що виявляється у законодавчій, фінансовій та інституційній підтримці.

У Європейському Союзі соціальне підприємництво розглядається як важливий елемент економіки, здатний сприяти соціальній згуртованості, вирішувати проблеми зайнятості, зокрема серед молоді та людей з обмеженими можливостями, а також інтегрувати біженців та інші соціально вразливі групи (The European Social Innovation Competition). Європейські стандарти, імplementовані в правове поле України, мають сприяти розвитку соціальних підприємств і створенню умов для їх стабільної роботи.

З теоретичної точки зору, соціальне підприємництво розглядається через призму кількох наукових підходів. Перш за все, це інституційний підхід, який акцентує увагу на необхідності формування правових і регуляторних рамок, що підтримують соціальні підприємства. В ЄС такі рамки включають надання спеціального правового статусу для соціальних підприємств, розробку системи податкових пільг, фінансову підтримку у вигляді грантів та пільгових кредитів, а також створення механізмів державного замовлення на соціальні послуги (Галушка та ін., 2020).

Наступним є підхід стійкого розвитку, який базується на концепції сталого розвитку та Цілей сталого розвитку ООН (Sustainable Development). Соціальні підприємства в цьому контексті розглядаються як засіб досягнення екологічної, економічної та соціальної стійкості. Європейська практика демонструє, що такі підприємства здатні вирішувати проблеми сталого розвитку на локальному рівні, сприяючи

збереженню екосистем, зниженню рівня бідності та підвищенню якості життя.

Ще один важливий аспект теоретичного аналізу – це підхід соціальних інновацій, який розглядає соціальне підприємництво як джерело нових соціальних рішень для сучасних викликів. Соціальні підприємства, на відміну від комерційних бізнесів, націлені на розробку продуктів і послуг, що забезпечують довгостроковий позитивний соціальний вплив, і зазвичай впроваджують інноваційні практики для подолання соціальних бар'єрів. У країнах ЄС соціальні інновації часто підтримуються державними структурами через програми фінансування та сприяння дослідженням у сфері соціальної економіки (Кокоть, 2020).

Досвід європейських країн також засвідчує, що для успішного розвитку соціального підприємництва необхідно запроваджувати системну фінансову підтримку, яка включає не лише державні гранти, але й залучення приватного капіталу, розвиток соціального інвестування, краудфандингових платформ і соціальних облігацій. Завдяки доступу до таких ресурсів, європейські соціальні підприємства отримують фінансову стабільність і можливість масштабування своїх проєктів. Для України це може стати важливою складовою в умовах євроінтеграції, адже доступ до міжнародних джерел фінансування дозволить прискорити розвиток соціальних ініціатив і підвищити ефективність їх діяльності (Васильєва, Трохимець, Соколов, 2022).

Варто також зазначити, що в рамках євроінтеграції соціальне підприємництво може отримати додатковий імпульс через розвиток партнерських зв'язків з країнами ЄС та використання їх досвіду у створенні соціальних підприємств. Наприклад, така програма, як Erasmus for Young Entrepreneurs (European business exchange programme) дозволяє соціальним підприємцям брати участь у навчальних обмінах, спільних проєктах і стажуваннях, що сприяє підвищенню рівня професійних знань і навичок.

Отже, теоретичні основи соціального підприємництва в умовах євроінтеграції вказують на потенціал для трансформації цього сектора в Україні відповідно до європейських стандартів, що допоможе створити сприятливе середовище для розвитку соціальних ініціатив. Інституційна підтримка, сталість, соціальні інновації та міжнародна співпраця – це ті фундаментальні елементи, які є основою для побудови ефективної моделі соціального підприємництва в умовах інтеграції до європейського простору.



Соціальне підприємництво в Україні залишається на ранній стадії розвитку, що зумовлено як нестачею досвіду у цій сфері, так і обмеженістю законодавчих інструментів, які могли б підтримувати цю форму підприємницької діяльності. Європейський Союз, навпаки, має усталену правову основу для соціального підприємництва, що активно сприяє зростанню цього сектора. Впровадження європейських стандартів, які регулюють діяльність соціальних підприємств, є важливим кроком у процесі євроінтеграції України та її прагнення наблизитися до європейського економічного і соціального простору.

У країнах ЄС соціальні підприємства мають чітко визначений правовий статус, що закріплюється законодавчо на рівні національних урядів, а також частково регулюється на рівні ЄС. Наприклад, у Франції діє закон про соціальну економіку (2014), який встановлює правові рамки для соціальних підприємств та окреслює їх відповідальність перед суспільством. У Великобританії введено статус «компанії, що становлять інтерес для громади» (CICs), який забезпечує соціальним підприємствам спеціальні податкові преференції і доступ до державних замовлень. Інші країни, такі як Італія та Іспанія, також мають законодавчі акти, що визнають статус соціальних підприємств та регулюють їх діяльність (Березяк, 2014).

Україна на сьогодні не має чіткого встановленого правового статусу для соціальних підприємств, що ускладнює їх діяльність та обмежує доступ до державної підтримки й податкових пільг. Так, ще у 2015 році був внесений проект Закону «Про соціальні підприємства», але у 2019 році його було відкликано (Про соціальні підприємства, Проект Закону України).

У тому ж 2019 році був розроблений проект Концепції розвитку соціального підприємництва в Україні робочою групою «Розвиток законодавства у галузі соціального підприємництва» в рамках проекту Координатора проектів Організації з безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ) в Україні «Запобігання торгівлі людьми в Україні шляхом посилення економічних можливостей представників груп ризику» (Концепція розвитку соціального підприємництва в Україні (проект)). Проте ці ініціативи не були затверджені, що є сильним бар'єром для стабільного розвитку та функціонування соціальних підприємств.

Наразі соціальні підприємства в Україні зазвичай реєструються як неприбуткові організації або бізнеси, через що виникають складнощі з правовим статусом та доступом до фінансових ресурсів (Рамський, 2023).

На відміну від України, у ЄС соціальне підприємництво є частиною загальної стратегії соціальної економіки. У ЄС також діють єдині програми, спрямовані на підтримку соціального підприємництва. Наприклад, Європейський соціальний фонд (European Social Fund Plus) фінансує соціальні ініціативи та підтримує навчання і розвиток компетенцій для соціальних підприємців, зокрема в галузях, пов'язаних із зайнятістю, соціальною інтеграцією та освітою. Програма "EaSI" (Європейська програма зайнятості та соціальних інновацій) передбачає гранти та кредити для соціальних підприємств, підтримку соціальних інновацій та сприяння професійному розвитку у цій сфері (ESF+ direct (EaSI)). Важливо, що підприємства, які відповідають критеріям соціального підприємництва у ЄС, можуть розраховувати на податкові пільги та спеціальні умови кредитування, що значно підвищує їх фінансову стійкість (Гурочкіна, & Браунагель, 2024).

Законодавча підтримка соціальних підприємств у ЄС також забезпечує доступ до державних замовлень. Так, соціальні підприємства можуть брати участь у тендерах на виконання соціальних послуг або екологічних проєктів на рівних умовах з іншими комерційними підприємствами. Це є важливим інструментом для залучення соціальних підприємств до вирішення суспільно значущих проблем і одночасно створює можливості для стабільного доходу. В Україні ж подібні механізми поки що не впроваджені, а більшість соціальних підприємств покладаються на грантове фінансування з боку міжнародних донорів та благодійних організацій, що обмежує їх розвиток (Свинчук та ін., 2017).

Таким чином, у контексті євроінтеграції перед Україною стоїть завдання поступової імплементації європейських норм і стандартів у національне законодавство, що сприятиме створенню умов для розвитку соціального підприємництва. Основними напрямками, які потребують змін, є запровадження чіткого правового статусу для соціальних підприємств, розробка податкових стимулів, відкриття доступу до державних замовлень для соціальних підприємців, а також створення спеціалізованих програм фінансування. Адже без цілісного підходу на законодавчому рівні, зокрема без правових гарантій і стимулів, соціальні підприємства в Україні залишатимуться вразливими до фінансових труднощів і не зможуть реалізувати свій потенціал у повній мірі.

У таблиці 1 представлено порівняння основних аспектів регулювання соціального



підприємництва в Україні та Європейському Союзі. Ця порівняльна таблиця відображає ключові відмінності у законодавчих та інституційних підходах України та ЄС щодо підтримки соціального підприємства. Вона показує, що Україна потребує значних

змін у правовому регулюванні, фінансовій підтримці та інституційному забезпеченні, аби створити сприятливі умови для розвитку соціального підприємства на рівні з країнами ЄС (Корнецький, & Нагаївська, 2016).

Табл. 1

Порівняння основних аспектів регулювання соціального підприємства в Україні та ЄС

| Аспект | Україна | ЄС |
|---------------------------------------|--|---|
| Правовий статус | Чіткого визначення немає. Соціальні підприємства діють як неприбуткові організації або бізнеси. | Чітко визначений правовий статус у більшості країн (наприклад, у Великобританії «компанії, що становлять інтерес для громади»). |
| Податкові стимули | Обмежені. Існують пільги для деяких видів діяльності, але вони не спеціально орієнтовані на соціальні підприємства. | Широкий спектр податкових пільг, що знижують фінансове навантаження на соціальні підприємства (наприклад, зменшені ставки ПДВ). |
| Доступ до державних замовлень | Немає спеціальних умов для соціальних підприємств. Конкуренція з комерційними компаніями є ускладненою. | Доступ до державних замовлень для соціальних підприємств, особливо в сфері надання соціальних послуг. |
| Фінансові механізми підтримки | Деякі гранти та субсидії на місцевому рівні, проте вони недостатні для стабільного розвитку. | Розвинені фонди (Європейський соціальний фонд, EaSI) надають гранти, пільгові кредити, а також субсидії для соціальних підприємств. |
| Інституційна підтримка | Низький рівень підтримки на державному рівні, відсутні спеціалізовані державні органи, що опікуються розвитком соціального підприємства. | Високий рівень підтримки з боку ЄС та національних урядів, спеціалізовані агенції, що відповідають за розвиток соціальної економіки. |
| Фінансові інструменти | Обмежений доступ до пільгових кредитів; більшість підприємств покладається на грантове фінансування від міжнародних організацій. | Доступ до пільгового кредитування, соціальних облігацій, а також до програм соціального інвестування. |
| Соціальні інновації | Низький рівень впровадження соціальних інновацій через обмежену фінансову підтримку та слабку інституційну підтримку. | Високий рівень підтримки, спеціальні програми на державному рівні сприяють розвитку соціальних інновацій. |
| Освітні програми та підготовка | Існують поодинокі програми, переважно від міжнародних організацій або благодійних фондів. | Високий рівень підтримки на державному рівні; численні освітні програми для соціальних підприємців (наприклад, Erasmus for Young Entrepreneurs). |
| Доступ до міжнародних програм | Доступ до міжнародних програм підтримки через євроінтеграційні процеси, але не систематизований. | Широкий доступ до європейських програм (Європейський соціальний фонд, Програма EaSI), що забезпечують стабільну підтримку соціальних підприємств. |
| Можливості для масштабування | Обмежені через відсутність внутрішнього ринку підтримки та інвестицій; основні можливості пов'язані з міжнародними грантами. | Значні можливості для масштабування завдяки національним і європейським інвестиційним програмам та інструментам соціального інвестування. |

Розроблено автором на основі (Гурочкіна, & Браунгел, 2024; Коваль, 2024; Корнецький, & Нагаївська, 2016; Міцук, & Пилипчук, 2017; European business exchange programme; The European Social Innovation Competition)

Соціальне підприємство є важливим механізмом для вирішення соціальних і економічних проблем, що дозволяє зменшувати соціальну нерівність, створювати робочі місця для вразливих груп населення і сприяти сталому розвитку суспільства. Україна перебуває в умовах,

в яких вимушена проходити складний процес реформування і постійно стикається з викликами соціально-економічної нестабільності. Саме тому розвиток соціального підприємства може стати значущим елементом у загальній системі соціальної підтримки та сприяти економічному



зростанню (Горин, & Булавинець, 2021; Дука, 2019).

Отже, можна виокремити наступні позитивні ефекти від державної політики розвитку соціального підприємництва в Україні:

1. Підвищення рівня зайнятості та боротьба з безробіттям. Соціальні підприємства часто орієнтуються на зайнятість вразливих категорій населення, таких як люди з інвалідністю, вимушені переселенці, довготривало безробітні, молодь та люди похилого віку. В умовах війни, що посилила соціально-економічні труднощі в Україні, це є важливим аспектом соціальної політики. Державна підтримка соціального підприємництва може створити додаткові робочі місця, сприяти соціальній інтеграції та економічній незалежності вразливих груп. У свою чергу, це зменшує навантаження на систему соціального захисту та дозволяє державі зекономити значні ресурси, спрямовані на допомогу таким групам.

2. Соціальна інтеграція та зменшення соціальної нерівності. Соціальні підприємства відіграють важливу роль у зменшенні соціальної нерівності, оскільки вони надають доступ до послуг, що є недоступними для окремих категорій населення через їхню низьку платоспроможність. Наприклад, такі підприємства можуть організувати доступ до якісної освіти, медичних послуг, професійної підготовки, культурного дозвілля тощо. У результаті соціальне підприємство сприяє соціальній згуртованості та допомагає уникнути соціальної ізоляції певних груп, що є надзвичайно актуальним для України, особливо у регіонах, що сильно постраждали від військових дій та окупації.

3. Розвиток локальних громад і зменшення міграції. Соціальне підприємство має потенціал сприяти розвитку місцевих громад, особливо в сільських та депресивних регіонах, де обмежені можливості для працевлаштування, і деякі соціальні послуги можуть бути недоступні. Створюючи робочі місця, а також надаючи послуги на місцевому рівні, соціальні підприємства підтримують розвиток економічної інфраструктури та покращують рівень життя місцевих жителів. Це особливо важливо для зменшення трудової міграції, яка є однією з проблем України. Завдяки державній підтримці соціальні підприємства можуть створювати умови для збереження трудових ресурсів в Україні, що сприяє зменшенню відтоку населення з певного регіону (Гурочкіна, & Браунагель, 2024; Загребельна, 2020).

4. Стимулювання інновацій у соціальній сфері. Соціальні підприємства часто орієнтовані

на соціальні інновації, розробку нових підходів до вирішення суспільно значущих проблем. Це включає нові методи реабілітації, освітні програми, послуги догляду, а також цифрові інновації для соціальної інтеграції. Державна політика, що підтримує розвиток соціального підприємництва, стимулює інноваційність та адаптивність бізнес-моделей, дозволяючи соціальним підприємствам знаходити ефективні способи вирішення проблем, з якими не справляється традиційна система соціального захисту.

5. Екологічна стійкість. Соціальне підприємство в Україні, як і в багатьох країнах ЄС, має значний екологічний потенціал. Багато соціальних підприємств працюють у сферах, пов'язаних з екологічною стійкістю, наприклад, у переробці відходів, органічному землеробстві, відновлюваній енергетиці тощо. Впровадження соціальних і екологічних ініціатив дозволяє розвивати економіку з урахуванням принципів сталого розвитку, що в майбутньому сприятиме екологічній безпеці країни та зменшенню негативного впливу на довкілля. На сьогодні для України це питання стоїть дуже гостро та потребує особливої уваги.

6. Фінансове навантаження на державу та соціальний захист. Розвиток соціального підприємництва може знизити фінансове навантаження на систему соціального захисту. Участь соціальних підприємств у наданні соціальних послуг може зменшити потребу у фінансуванні з боку держави на соціальну допомогу та підтримку. Державна підтримка таких підприємств створює умови, за яких соціальні послуги можуть надаватися ефективніше та з більшим охопленням населення, що дозволяє державі раціональніше використовувати бюджетні кошти. У ЄС цей підхід уже продемонстрував свою ефективність, оскільки соціальні підприємства активно залучаються до реалізації програм соціальної допомоги, співпрацюючи з державними органами (The European Social Innovation Competition).

7. Доступ до міжнародних фінансових інструментів. Розвиток соціального підприємництва в Україні також відкриває можливості для залучення міжнародних фінансових ресурсів. У контексті євроінтеграції Україна може розширити доступ до європейських грантових та інвестиційних програм, таких як Європейський соціальний фонд та Європейська програма зайнятості та соціальних інновацій (EaSI). Це дозволить не лише підтримати існуючі соціальні підприємства, але й стимулювати створення нових. Державна політика, що підтримує соціальне підприємство, може сприяти



активному залученню міжнародних інвестицій у соціально значущі проєкти.

Реалізація політики розвитку соціального підприємництва має значний соціально-економічний потенціал для України, особливо в умовах євроінтеграції. Здатність соціальних підприємств вирішувати нагальні соціальні проблеми, сприяти зайнятості та розвитку регіонів, знижувати міграційні ризики та стимулювати соціальні інновації, робить їх важливими інструментами для державної політики. Ефективне впровадження цих аспектів в Україні допоможе забезпечити більш рівномірний розвиток регіонів, сприяти соціальній інтеграції та створити передумови для економічної стабільності та сталого розвитку для повоєнного відновлення.

Висновки.

Соціальне підприємництво в умовах євроінтеграції України стає важливим інструментом для вирішення соціальних і економічних викликів, з якими стикається держава. Здатність соціальних підприємств генерувати позитивний соціальний ефект, створювати робочі місця для вразливих верств населення, сприяти соціальній інтеграції та розвитку місцевих громад підтверджує необхідність підтримки цієї сфери на державному рівні. Водночас, інтеграція України до європейського економічного простору відкриває доступ до нових фінансових та освітніх ресурсів, що є значним стимулом для розвитку соціальних підприємств.

Для успішної реалізації політики підтримки соціального підприємництва в Україні необхідно врахувати європейський досвід, де соціальне підприємництво розглядається як один з основних інструментів соціально орієнтованої економіки. Чітке законодавче визначення статусу соціальних підприємств, введення податкових пільг та фінансових стимулів, доступ до державних замовлень і субсидій можуть створити сприятливі умови для сталого зростання цієї сфери. Такі зміни дозволять підприємцям ефективно використовувати ринкові механізми для вирішення суспільно важливих проблем, одночасно забезпечуючи економічну стабільність та розширення доступу до соціальних послуг для найменш захищених верств населення.

Важливим завданням у цьому процесі є формування комплексної та послідовної державної політики, яка включатиме не лише правове регулювання та фінансову підтримку,

але й створення інституційних умов для розвитку соціальних інновацій. Наприклад, запровадження державних та місцевих програм для підтримки соціальних підприємств, розвиток освітніх і просвітницьких програм для підприємців, стимулювання співпраці з громадськими організаціями та міжнародними партнерами можуть значно посилити вплив соціального підприємництва щодо вирішення актуальних суспільних проблем.

Крім того, варто акцентувати на потребі популяризації соціального підприємництва серед широкої аудиторії, особливо серед молоді, яка є потенційно активним учасником у цій сфері. Поширення знань про соціальне підприємництво, його цінності та можливості сприятиме підвищенню рівня обізнаності населення та залученню нових ініціатив. Держава може сприяти цьому через освітні програми, грантові конкурси для стартапів у соціальній сфері, проведення тематичних конференцій і форумів.

Зважаючи на поточний стан розвитку соціального підприємництва в Україні, важливо підкреслити, що ефективна політика у цій сфері має бути гнучкою та адаптованою до змін у суспільстві та економіці. Впровадження європейських стандартів, які передбачають системний підхід до підтримки соціальних підприємств, може стати дієвим кроком для посилення впливу соціального підприємництва в Україні. Співпраця з ЄС у рамках програм Erasmus for Young Entrepreneurs, Європейського соціального фонду та інших ініціатив створює сприятливі умови для інтеграції України у європейський простір соціальної економіки, що, у свою чергу, сприятиме загальному підвищенню рівня життя та зниженню соціальної нерівності.

Таким чином, розвиток соціального підприємництва є не лише економічним, але й стратегічним завданням для України в умовах євроінтеграції. Завдяки поєднанню соціальної орієнтованості та економічної ефективності, соціальні підприємства здатні не лише вирішувати поточні соціальні проблеми, але й формувати підґрунтя для довготривалого розвитку та соціальної стабільності в Україні. Успішна реалізація політики підтримки соціального підприємництва потребує комплексного підходу та координації зусиль між державою, бізнесом, громадським сектором і міжнародними партнерами, що дозволить створити цілісну і стабільну систему підтримки соціально орієнтованої економіки.



БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Березяк, І. І. (2014). Зарубіжний досвід та вітчизняні реалії становлення соціального підприємництва. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: збірник наукових праць*, 25, 31-36.
- Васильєва, О. О., Трохимець, О. І., & Соколов, А. В. (2022). Соціальне підприємництво як інноваційний інструмент розвитку людського потенціалу. *Інфраструктура ринку*, 66/2022, 153-161.
- Галушка, З. І., Антохов, А. А., Варналій, З. С., Білик, Р. Р., Поченчук, Г. М. та ін. (2020). *Економічний та управлінський потенціал соціалізації економіки*. (Монографія). Чернівці: Чернівецький національний університет.
- Горин, В. П., & Булавинець, В. М. (2021). Соціальне підприємництво як інструмент диверсифікації фінансування соціальної політики. *Агросвіт*, 15, 29-35.
- Гурочкіна, В., & Браунгелль, А. (2024). Соціальні підприємства в умовах війни vs ринок праці та демографічна ситуація України. *Сталий розвиток економіки*, 3(50), 271-282. Відновлено з <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-41>.
- Дука, А. П. (2019). Проблеми та перспективи державного регулювання розвитку малого бізнесу в національній економіці. *Інфраструктура ринку*, 35, 518-524.
- Загребельна, І. Л., Світлична, А. В. (2020). Розвиток соціального підприємництва в Україні. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*, 1, 54-61.
- Коваль, О. П. (2024). Зарубіжний досвід соціального підприємництва і перспективи його застосування в Україні. *Національний інститут стратегічних досліджень*. Відновлено з https://niss.gov.ua/sites/default/files/202402/az_socpidpriemnictvo_16_022024.pdf
- Кокоть, В. (2020). Соціальне підприємництво в Україні. *Зелена книга*. К.
- Концепція розвитку соціального підприємництва в Україні (проект) (2019). (б. д.). *Organization for Security and Co-operation in Europe*. Відновлено з <https://www.osce.org/files/f/documents/e/6/417257.pdf>
- Корнецький, А. О., & Нагаївська, Д. Ю. (2016). Соціальне підприємництво і соціальна відповідальність бізнесу: визначення, критерії та регулювання. *Причорноморські економічні студії*, 11, 204-208.
- Мішук, Г. Ю., & Пилипчук, Р. Р. (2017). Соціальне підприємництво: критерії ідентифікації та проблеми розвитку. *Демографія та соціальна економіка*, 2, 152-165.
- Про соціальні підприємства. № 2710. (2015, 23 квітня). *Проект Закону України*. Відновлено з https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54903
- Рамський, А. (2023). Соціальне підприємництво в Україні: аналіз нормативно-правової бази та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*, 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-50>.
- Свинчук, А. А., Корнецький, А. О., Гончарова, М. А., Назарук, В. Я., Гусак, Н. С., & Туманова, А. А. (2017). *Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін*. (Посібник). К: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ».
- Юрченко, О. А., & Свирида, О. А. (2022). Соціальні підприємства в Україні: стан та проблеми розвитку. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 3(03), 74-78. <https://doi.org/10.32782/dees.3-13>.
- ESF+ direct (EaSI) | European Social Fund Plus. (б. д.). *Language selection, European Social Fund Plus*. Відновлено з <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en/esf-direct-easi>
- European business exchange programme - Erasmus for Young Entrepreneurs. (б. д.). *European business exchange programme - Erasmus for Young Entrepreneurs*. Відновлено з <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/>
- Iichenko, V. (2022). Innovation in social entrepreneurship as a non-standard view of problems. *State and Regions. Series: Economics and Business*, 2(125). <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-13>.
- Sustainable Development. (б. д.). *Sustainable Development*. Відновлено з https://sdgs.un.org/#goal_section
- The European Social Innovation Competition. (б. д.). *European Innovation Council*. Відновлено з https://eic.ec.europa.eu/eic-prizes/european-social-innovation-competition_en

REFERENCES

- Bereziak, I. I. (2014). Foreign experience and domestic realities of social entrepreneurship formation. *Scientific Notes of the National University of Ostroh Academy. Series "Economics": collection of scientific papers*, 25, 31-36.
- Concept for the development of social entrepreneurship in Ukraine (draft) (2019). *Organization for Security and Co-operation in Europe*. Retrieved from <https://www.osce.org/files/f/documents/e/6/417257.pdf>
- Duka, A. P. (2019). Problems and prospects of state regulation of small business development in the national economy. *Market infrastructure*, 35, 518-524.
- ESF+ direct (EaSI). *Language selection, European Social Fund Plus*. Retrieved from <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en/esf-direct-easi>
- European business exchange programme - Erasmus for Young Entrepreneurs. *European business exchange programme - Erasmus for Young Entrepreneurs*. Retrieved from <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/>
- Galushka, Z. I., Antokhov, A. A., Varnaliy, Z. S., Bilyk, R. R., Pochenchuk, G. M. et al. (2020). *Economic and managerial potential of socialization of the economy*. (Monograph). Chernivtsi. Chernivtsi National University.



- Goryn, V. P., & Bulavynets, V. M. (2021). Social entrepreneurship as a tool for diversifying social policy financing. *Agrosvit*, 15, 29-35.
- Gurochkina, V., & Braunagel, A. (2024). Social enterprises in the conditions of war vs. labor market and demographic situation of Ukraine. *Sustainable development of the economy*, 3(50), 271-282. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-41>.
- Ilchenko, V. (2022). Innovation in social entrepreneurship as a non-standard view of problems. *State and Regions. Series: Economics and Business*, 2(125). <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-13>.
- Kokot, V. (2020). *Social entrepreneurship in Ukraine*. Green book. K.
- Kornetskyi, A. O., & Nahaievska, D. Y. (2016). Social entrepreneurship and social responsibility of business: definitions, criteria and regulation. *Black Sea Economic Studies*, 11, 204-208.
- Koval, O. P. (2024). Foreign experience of social entrepreneurship and prospects for its application in Ukraine. *National Institute for Strategic Studies*. Retrieved from https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-02/az_socpidpriemnictvo_1_6_022024.pdf
- Mishchuk, G. Y., & Pylypchuk, R. R. (2017). Social entrepreneurship: identification criteria and development problems. *Demography and social economy*, 2, 152-165.
- On Social Enterprises. No. 2710. (2015, April 23). Draft Law of Ukraine. Retrieved from https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc_4_1?pf3511=54903
- Ramsky, A. (2023). Social entrepreneurship in Ukraine: analysis of the regulatory framework and prospects for development. *Economy and Society*, 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-50>. *Sustainable Development*. Retrieved from https://sdgs.un.org/#goal_section
- Svynchuk, A., Kornetskyi, A., Honcharova, M., Nazaruk, V., Gusak, N., & Tumanova, A. (2017). *Social entrepreneurship: from idea to social change*. (Manual). Kyiv: Enterprise V&A LLC.
- The European Social Innovation Competition*. *European Innovation Council*. Retrieved from https://eic.ec.europa.eu/eic-prizes/european-social-innovation-competition_en
- Vasilieva, O. O., Trokhymets, O. I., & Sokolov, A. V. (2022). Social entrepreneurship as an innovative tool for human development. *Market infrastructure*, 66/2022, 153-161.
- Yurchenko, O. A., & Svyryda, O. A. (2022). Social enterprises in Ukraine: the state and problems of development. *Digital economy and economic security*, 3(03), 74-78. <https://doi.org/10.32782/dees.3-13>.
- Zagrebelna, I. L., & Svitlychna, A. V. (2020). Development of social entrepreneurship in Ukraine. *Bulletin of B. Khmelnytsky National University. Series "Economic Sciences"*, 1, 54-61.



Intellectual Resources as a Catalyst for Recovery: Strategic Approaches and Practical Aspects in Management

UDC: 351:331.101.262

DOI: <https://doi.org/10.15421/152445>

Adamenko Denys

Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0003-0017-3542>, adamenko.d.work@gmail.com

Dnipro State University of Internal Affairs (Dnipro, Ukraine)

Abstract

Relevance. Knowledge and intellectual resources are key factors of sustainable development. Intellectual resources can become a catalyst for Ukraine's economic recovery, promoting innovation and competitiveness. Realizing their potential is an important task for the state and business.

The purpose. To determine the impact of intellectual resources on the process of economic recovery of Ukraine in the post-crisis period. The article is aimed at identifying key factors that contribute to the effective use of intellectual capital to increase competitiveness and sustainable development of the economy. Important importance is attached to the development of recommendations for state policy and the practical implementation of strategies that will contribute to the maximum involvement of intellectual resources in the process of economic recovery. Special attention is paid to the use of intellectual resources in public management and administration to ensure effective management and development of innovation infrastructure.

Results. Intellectual resources play an important role in the development of human capital, innovation infrastructure and the digital economy. Their integration contributes to the creation of new technologies, increasing the efficiency of management and international cooperation. Recommendations for public policy will help increase the competitiveness of the Ukrainian economy. Support for innovation by the state and the private sector, as well as the development of digital competencies among the population are key.

Conclusions. Effective management of intellectual resources is a condition for sustainable development and recovery of the Ukrainian economy. A comprehensive approach, including the development of education, innovation infrastructure and support for international cooperation, will ensure long-term economic growth and increased competitiveness. It is important to provide state support for the development of innovative activities, stimulate investment in scientific research and increase the digital literacy of the population.

Keywords: intellectual resources, economic recovery, innovation infrastructure, R&D, public policy, international cooperation, digital economy, post-crisis period, intellectual resource management, competitiveness

Інтелектуальні ресурси як каталізатор відновлення: стратегічні підходи та практичні аспекти в управлінні

Адаменко Денис

Дніпровський державний університет внутрішніх справ (Дніпро, Україна)

Анотація

Актуальність. Знання та інтелектуальні ресурси є ключовими факторами сталого розвитку. Інтелектуальні ресурси можуть стати каталізатором економічного відновлення України, сприяючи інноваціям і конкурентоспроможності. Реалізація їхнього потенціалу є важливим завданням для держави та бізнесу.

Мета дослідження. Визначити вплив інтелектуальних ресурсів на процес економічного відновлення України в умовах посткризового періоду. Стаття спрямована на виявлення ключових факторів, що сприяють ефективному використанню інтелектуального капіталу для підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку економіки. Важливе значення приділяється розробці рекомендацій для державної політики та практичного впровадження стратегій, що сприятимуть максимальному залученню інтелектуальних ресурсів у процес відновлення економіки. Особливу увагу приділено використанню інтелектуальних ресурсів у публічному управлінні та адмініструванні для забезпечення ефективного управління та розвитку інноваційної інфраструктури.

Результати. Інтелектуальні ресурси відіграють важливу роль у розвитку людського капіталу, інноваційної інфраструктури та цифрової економіки. Їх інтеграція сприяє створенню новітніх технологій, підвищенню ефективності управління та міжнародного співробітництва. Рекомендації для державної політики допоможуть підвищити конкурентоспроможність економіки України. Підтримка інновацій державою і приватним сектором, а також розвиток цифрових компетенцій серед населення є ключовими.

Висновки. Ефективне управління інтелектуальними ресурсами є умовою сталого розвитку та відновлення економіки України. Комплексний підхід, що включає розвиток освіти, інноваційної інфраструктури та підтримку міжнародного співробітництва, забезпечить довгострокове економічне зростання і підвищення конкурентоспроможності. Важливо забезпечити державну підтримку для розвитку інноваційної діяльності, стимулювати інвестиції у наукові дослідження та підвищувати цифрову грамотність населення.

Ключові слова: інтелектуальні ресурси, економічне відновлення, інноваційна інфраструктура, НДДКР, державна політика, міжнародне співробітництво, цифрова економіка, посткризовий період, управління інтелектуальними ресурсами, конкурентоспроможність

Стаття надійшла / Article arrived: 21.10.2024

Схвалено до друку / Accepted: 13.12.2024



Вступ.

У сучасному світі, де знання та інтелектуальні ресурси стають основними факторами розвитку, проблема їх ефективного використання набуває особливої актуальності. Інтелектуальні ресурси можуть виступати каталізатором для відновлення економіки, сприяючи створенню інноваційних продуктів та послуг, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та економічних систем загалом.

Після військових конфліктів та інших катастрофічних подій, перед країнами постає завдання відновлення економіки та соціальної інфраструктури. У цьому контексті важливість інтелектуальних ресурсів зростає, оскільки вони можуть забезпечити швидке та ефективне відновлення. Проте, на практиці виникає багато питань щодо того, як саме організувати управління інтелектуальними ресурсами для досягнення максимального ефекту.

Основні аспекти проблеми:

1. Нестача кваліфікованих кадрів: Відтік інтелектуальних ресурсів за кордон та нестача кваліфікованих спеціалістів всередині країни.

2. Недостатній рівень інвестицій в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР): Фінансові ресурси, необхідні для підтримки інноваційної діяльності, часто обмежені.

3. Низька ефективність управлінських структур: Бюрократія та застарілі методи управління можуть гальмувати розвиток інновацій.

Зазначені аспекти визначають нагальність дослідження проблеми управління інтелектуальними ресурсами як каталізатора відновлення економіки та суспільства.

Мета статті. Визначити вплив інтелектуальних ресурсів на процес економічного відновлення України в умовах посткризового періоду. Стаття спрямована на виявлення ключових факторів, що сприяють ефективному використанню інтелектуального капіталу для підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку економіки. Важливе значення приділяється розробці рекомендацій для державної політики та практичного впровадження стратегій, що сприятимуть максимальному залученню інтелектуальних ресурсів у процес відновлення економіки. Окрему увагу приділено використанню інтелектуальних ресурсів у публічному управлінні та адмініструванні для забезпечення ефективного управління та розвитку інноваційної інфраструктури.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Проблема використання інтелектуальних ресурсів як каталізатора відновлення активно

досліджувалася як українськими, так і іноземними вченими. Серед українських дослідників варто відзначити роботу Тетяни Дерюгіної та Олександра Кравченка у дослідженні "Rebuilding Ukraine's energy sector: Challenges and Opportunities" (2022), де вони аналізують роль інтелектуальних ресурсів у відновленні енергетичного сектору України. Автори підкреслюють важливість створення сприятливих умов для розвитку інноваційних технологій та залучення інвестицій у науково-дослідні проекти (Deryugina, Kravchenko, & Reguant, 2022).

Інший важливий внесок зробив Юрій Кіндзерський у своїй роботі «Повоєнне відновлення промисловості України: виклики та особливості політики». У цій статті розглядаються основні виклики та можливості економічного відновлення після війни. Автор наголошує на важливості інтеграції інноваційних підходів та залучення інтелектуальних ресурсів для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності української економіки (Кіндзерський, 2022).

Додатково, дослідження Сергія Іванова «Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: невтрачені можливості для України» акцентує увагу на досвіді інших країн у відновленні економіки після воєн та застосуванні цього досвіду до України. Іванов наголошує на необхідності структурних реформ та залучення міжнародних інвестицій для успішного відновлення економіки України (Іванов, 2019).

Серед іноземних досліджень варто згадати роботу Центру стратегічних та міжнародних досліджень (CSIS) «The Road to Recovery: Ukraine's Economic Challenges and Opportunities». Автори звіту акцентують увагу на необхідності залучення приватного сектора для підтримки економічного відновлення України. Вони зазначають, що для успішного відновлення необхідно забезпечити фінансову підтримку малих та середніх підприємств, відновити експорт та стимулювати розвиток важкої промисловості та енергетики (Center for Strategic and International Studies, 2023).

Звіт Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) «Shaping the path to economic recovery» підкреслює важливість міжнародної підтримки та необхідності розробки механізмів для забезпечення стійкого економічного розвитку. Автори наголошують на необхідності зміцнення економічних інститутів України для запобігання корупції та підвищення прозорості (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2022).



Аналіз публікацій показує, що існує значна кількість досліджень, присвячених різним аспектам управління інтелектуальними ресурсами. Проте багато з них мають загальний характер та не враховують специфіку посткризових умов, що визначає необхідність подальшого дослідження. Це дослідження спрямоване на розробку конкретних стратегій та практичних підходів до використання інтелектуальних ресурсів як каталізатора відновлення економіки.

Результати дослідження.

Відновлення економіки України після військових дій є складним процесом, що вимагає комплексного підходу та використання інтелектуальних ресурсів. Інтелектуальні ресурси включають знання, досвід, навички та інновації, що можуть суттєво вплинути на розвиток різних секторів економіки. Важливим аспектом є інтеграція інтелектуального капіталу у процес економічного відновлення, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність країни на міжнародній арені.

Одним з ключових аспектів використання інтелектуальних ресурсів є розвиток інноваційної інфраструктури. За даними досліджень, інновації є рушійною силою економічного зростання та стабільного розвитку (Deryuzhina, Kravchenko, & Reguant, 2022). Створення сприятливих умов для інноваційної діяльності вимагає державної підтримки, ефективного регулювання та залучення приватних інвестицій. Наприклад, досвід країн Європейського Союзу свідчить про те, що інвестиції у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) сприяють швидкому відновленню економіки після кризових ситуацій (Кіндзерський, 2022).

Інтелектуальні ресурси також відіграють важливу роль у розвитку людського капіталу. Підвищення рівня освіти та професійної підготовки є необхідними умовами для забезпечення конкурентоспроможності робочої сили. Програми навчання та підвищення кваліфікації повинні бути адаптовані до сучасних вимог ринку праці та спрямовані на розвиток інноваційних навичок. Важливим є також створення умов для залучення молодих талантів до науково-дослідної діяльності, що сприятиме розвитку інтелектуального потенціалу країни (Іванов, 2019).

Розвиток цифрової економіки є ще одним важливим напрямком використання інтелектуальних ресурсів. Діджиталізація економічних процесів дозволяє підвищити ефективність управління, знизити витрати та покращити якість наданих послуг. За даними досліджень, країни з високим рівнем

діджиталізації економіки мають вищі показники економічного зростання та стійкості до кризових ситуацій (Любохинець, & Шпуляр, 2019). В Україні необхідно продовжувати розвиток цифрової інфраструктури, впроваджувати сучасні технології в різні галузі економіки та сприяти розвитку цифрових компетенцій серед населення (Економічна правда, 2024).

Державна політика має важливе значення у створенні сприятливих умов для використання інтелектуальних ресурсів. Зокрема, необхідно забезпечити стабільне законодавче регулювання, що стимулюватиме інноваційну діяльність та залучення інвестицій. Також важливою є підтримка малого та середнього бізнесу, який є джерелом інновацій та нових робочих місць (European Union, n.d.). Ефективна державна політика у сфері інноваційного розвитку стане ключовим фактором успішного відновлення економіки після криз.

Інтелектуальні ресурси відіграють важливу роль у розвитку науки та технологій. В Україні необхідно створити умови для проведення наукових досліджень та розробок, а також сприяти комерціалізації результатів наукової діяльності. Важливим є також розвиток міжнародного співробітництва у сфері науки та технологій, що дозволить залучити додаткові ресурси та знання для розвитку вітчизняної науково-дослідної бази.

Ефективне управління інтелектуальними ресурсами є необхідною умовою для забезпечення сталого економічного розвитку. Це включає розробку стратегій та програм, спрямованих на розвиток інтелектуального капіталу, створення інноваційних кластерів та технопарків, а також сприяння розвитку підприємницької діяльності у сфері високих технологій. Моніторинг та оцінка ефективності використання інтелектуальних ресурсів є не менш важливими, оскільки дозволяють своєчасно коригувати дії та покращувати ефективність управлінських рішень. (Башлай, & Яремко, 2023).

Розвиток високих технологій є ключовим напрямком у відновленні економіки. Інтелектуальні ресурси у цій сфері можуть бути використані для створення новітніх технологій, що сприятимуть підвищенню ефективності виробництва та надання послуг. Важливою є роль наукових досліджень та розробок, а також впровадження результатів цих досліджень у практику (Ставнича, & Савчук, 2021).

Інноваційні технології можуть бути застосовані у різних галузях, таких як промисловість, сільське господарство, енергетика та інфраструктура. Наприклад,



використання сучасних технологій у промисловості дозволяє знизити витрати на виробництво, підвищити якість продукції та зменшити вплив на навколишнє середовище. У сільському господарстві інновації можуть допомогти підвищити врожайність, зменшити використання хімікатів та зберегти природні ресурси (Залізнюк, & Сафонік, 2021).

Енергетична сфера також має великий потенціал для впровадження інноваційних технологій. Відновлювані джерела енергії, такі як сонячна та вітрова енергія, можуть суттєво зменшити залежність від традиційних видів палива та знизити викиди парникових газів. Впровадження енергозберігаючих технологій дозволить підвищити енергоефективність та знизити витрати на енергоспоживання (Danylyshyn, & Koval, 2022).

Інтелектуальні ресурси можуть бути ефективно використані у сфері транспорту та інфраструктури. Сучасні транспортні системи, що використовують інноваційні технології, дозволяють знизити витрати на перевезення, підвищити безпеку та зменшити вплив на навколишнє середовище. Розвиток інфраструктури, включаючи будівництво нових доріг, мостів та залізничних ліній, також вимагає використання сучасних технологій (Doroniina, 2020).

Соціальна сфера також вирає від застосування інтелектуальних ресурсів. У системі охорони здоров'я інтелектуальні ресурси можуть бути використані для впровадження новітніх медичних технологій, що дозволить покращити якість медичних послуг, знизити витрати та підвищити ефективність лікування. Інноваційні підходи та сучасні технології можуть значно покращити якість життя населення, забезпечити доступ до якісних медичних та освітніх послуг, а також сприяти розвитку соціальної інфраструктури (Добрянська, Лагодієнко, & Торішня, 2020).

Важливим аспектом використання інтелектуальних ресурсів є розвиток екологічних технологій. Сучасні екологічні технології дозволяють знизити негативний вплив на навколишнє середовище, забезпечити сталий розвиток та підвищити енергоефективність. Важливим є також розвиток відновлюваних джерел енергії, впровадження екологічних стандартів та технологій у різних галузях економіки (Бабина, 2021). В Україні необхідно продовжувати розвиток екологічних технологій, впроваджувати сучасні підходи до управління природними ресурсами та сприяти екологічному розвитку.

Серед перспективних напрямків використання інтелектуальних ресурсів слід відзначити також розвиток підприємницької діяльності. Інноваційні підприємства є джерелом нових технологій, продуктів та послуг, що сприяють економічному зростанню та створенню нових робочих місць. Важливим є також створення сприятливих умов для розвитку стартапів та малого бізнесу, що дозволить залучити молоді таланти та нові ідеї у сферу підприємництва.

У контексті стратегічних підходів до використання інтелектуальних ресурсів важливо підкреслити роль державної політики та регуляторних заходів. Ефективне управління інтелектуальними ресурсами передбачає розробку та впровадження національних стратегій, що сприятимуть розвитку інноваційного потенціалу країни. Це включає підтримку наукових досліджень, розвиток системи освіти, стимулювання інноваційного підприємництва та створення сприятливих умов для залучення інвестицій у високотехнологічні галузі (Ставчина, & Савчук, 2021).

Одним з ключових аспектів державної політики є створення сприятливого законодавчого та нормативного середовища для розвитку інновацій. Важливо забезпечити ефективне регулювання інтелектуальної власності, підтримку стартапів та малих підприємств, що займаються інноваційною діяльністю, а також сприяти розвитку інноваційних кластерів та технологічних парків (Писаренко, Куранда, & Кваша, 2021). Досвід розвинутих країн показує, що такі заходи сприяють підвищенню конкурентоспроможності національної економіки та залученню іноземних інвестицій.

Успішне використання інтелектуальних ресурсів також передбачає розвиток міжнародного співробітництва. Співпраця з провідними світовими науковими та технологічними центрами дозволяє залучити новітні знання та технології, що є важливими для розвитку національного інноваційного потенціалу. Міжнародні проекти та програми обміну досвідом сприяють підвищенню кваліфікації вітчизняних спеціалістів та розширенню їхнього доступу до передових технологій (Зеленська, & Савченко, 2020).

Важливою складовою стратегічного підходу є розвиток людського капіталу. Підготовка висококваліфікованих кадрів у сфері науки, техніки та інновацій є необхідною умовою для успішного використання інтелектуальних ресурсів. Це передбачає розвиток системи вищої освіти, створення програм професійного розвитку та підвищення кваліфікації, а також



стимулювання молодих науковців та інженерів до активної участі у науково-дослідній діяльності (Danylyshyn, & Koval, 2022).

Значну увагу слід приділяти розвитку науково-дослідної інфраструктури. Створення сучасних лабораторій, наукових центрів та технологічних парків забезпечує умови для проведення передових наукових досліджень та розробок. Це сприяє не лише розвитку наукового потенціалу країни, але й підвищенню її привабливості для іноземних інвесторів (Коберник, 2021).

Використання сучасних методів управління є важливою умовою для успішного використання інтелектуальних ресурсів. Це включає застосування інформаційних технологій для підвищення ефективності управлінських процесів, розробку та впровадження систем моніторингу та оцінки ефективності використання інтелектуальних ресурсів, а також забезпечення прозорості та підзвітності у прийнятті управлінських рішень.

Інтелектуальні ресурси відіграють ключову роль у формуванні стійкого економічного зростання та відновленні України після кризових ситуацій. Ефективне управління цими ресурсами вимагає комплексного підходу, що охоплює всі аспекти суспільного життя - від економіки та науки до освіти та соціальної сфери. Стратегічні підходи до використання інтелектуальних ресурсів включають розвиток інноваційної інфраструктури, підтримку наукових досліджень та розробок, а також стимулювання підприємницької активності.

Однією з основних складових стратегії розвитку інтелектуальних ресурсів є підтримка інноваційної діяльності. В Україні необхідно створити сприятливі умови для розвитку інноваційного бізнесу, включаючи технологічні стартапи та інноваційні підприємства. Це включає зниження бар'єрів для входу на ринок, доступ до фінансових ресурсів, а також створення мережі інноваційних кластерів та технопарків, що сприятимуть розвитку інноваційної діяльності.

Підтримка наукових досліджень та розробок є ще одним важливим аспектом розвитку інтелектуальних ресурсів. В Україні необхідно створити сучасну науково-дослідну інфраструктуру, що включає передові лабораторії, наукові центри та дослідницькі інститути. Важливо також забезпечити фінансування наукових проектів, що мають потенціал для практичного застосування та комерціалізації (Писаренко, Куранда, & Кваша, 2021). Це дозволить підвищити конкурентоспроможність української науки та технологій на міжнародному рівні.

Ефективне використання інтелектуальних ресурсів вимагає також розвитку системи освіти. Освітні установи повинні бути орієнтовані на підготовку фахівців, що володіють сучасними знаннями та навичками у сфері науки, техніки та інновацій. Важливим є також розвиток програм підвищення кваліфікації та професійного розвитку, що дозволять фахівцям адаптуватися до швидко змінюваних вимог ринку праці (Зеленська, & Савченко, 2020).

Розвиток людського капіталу є ще одним ключовим елементом стратегії використання інтелектуальних ресурсів. В Україні необхідно створити умови для залучення та утримання талантів у сфері науки та техніки. Це включає створення програм підтримки молодих науковців та інженерів, а також розвиток міжнародного співробітництва, що дозволить залучити досвід та знання провідних світових спеціалістів.

Не менш важливим аспектом є розвиток інформаційних технологій та цифрової інфраструктури. Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволяє підвищити ефективність управління, знизити витрати та покращити якість надання послуг у різних сферах економіки. Важливо також забезпечити доступ до високошвидкісного інтернету та цифрових сервісів для всього населення, що сприятиме розвитку цифрової економіки (Коберник, 2021).

Висновки.

На основі проведеного дослідження можна зробити кілька ключових висновків щодо ролі інтелектуальних ресурсів у процесі відновлення економіки України в посткризовий період. Інтелектуальні ресурси є основним чинником забезпечення сталого економічного розвитку та відновлення економіки. Вони включають знання, навички, інновації, а також здатність адаптуватися до нових викликів і можливостей, що виникають у процесі економічної трансформації. Ефективне використання інтелектуальних ресурсів сприяє створенню нових технологій та інноваційних продуктів, які підвищують конкурентоспроможність української економіки на міжнародному ринку.

Необхідність інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) є очевидною. Для забезпечення ефективного використання інтелектуальних ресурсів необхідно збільшити інвестиції в НДДКР, оскільки це сприятиме створенню нових технологій та інноваційних продуктів, які підвищать конкурентоспроможність української економіки на міжнародному ринку. Важливим аспектом є також розвиток інноваційної інфраструктури, що включає створення технопарків, інноваційних кластерів



та наукових центрів, які забезпечать необхідні умови для реалізації наукових ідей та їх комерціалізації.

Ефективне управління інтелектуальними ресурсами вимагає також розвитку системи освіти. Освітні установи повинні бути орієнтовані на підготовку фахівців, що володіють сучасними знаннями та навичками у сфері науки, техніки та інновацій. Важливим є розвиток програм підвищення кваліфікації та професійного розвитку, які дозволять фахівцям адаптуватися до швидко змінюваних вимог ринку праці. Підвищення рівня освіти та професійної підготовки є необхідними умовами для забезпечення конкурентоспроможності робочої сили.

Державна політика має відігравати ключову роль у створенні сприятливих умов для використання інтелектуальних ресурсів. Стабільне законодавче регулювання, підтримка малого та середнього бізнесу, створення сприятливих умов для інноваційної діяльності та залучення інвестицій є необхідними складовими успішної стратегії. Важливим є також забезпечення фінансової підтримки наукових проєктів та інноваційних підприємств, які мають потенціал для практичного застосування та комерціалізації. Державна підтримка також повинна включати розробку національних стратегій розвитку науки та технологій, що забезпечить ефективне використання наукового потенціалу країни.

Міжнародне співробітництво у сфері науки та технологій є важливим елементом стратегії відновлення. Співпраця з провідними світовими науковими та технологічними центрами дозволяє залучити новітні знання та технології, що є важливими для розвитку національного інноваційного потенціалу. Міжнародні проєкти та програми обміну досвідом сприяють підвищенню кваліфікації вітчизняних спеціалістів та розширенню їхнього доступу до передових технологій. Це, в свою чергу, сприятиме інтеграції української науки у світове наукове співтовариство та підвищенню її міжнародного авторитету.

Розвиток інформаційних технологій та цифрової інфраструктури є ще одним важливим напрямком використання інтелектуальних ресурсів. Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволяє підвищити ефективність управління, знизити витрати та покращити якість надання послуг у різних сферах економіки. Необхідно забезпечити доступ до високошвидкісного інтернету та цифрових сервісів для всього населення, що сприятиме розвитку цифрової економіки. Важливим аспектом є також розвиток цифрових компетенцій серед населення, що дозволить підвищити рівень цифрової грамотності та сприяти використанню сучасних технологій у повсякденному житті.

Інтелектуальні ресурси відіграють ключову роль у формуванні стійкого економічного зростання та відновленні України після кризових ситуацій. Ефективне управління цими ресурсами вимагає комплексного підходу, що охоплює всі аспекти суспільного життя – від економіки та науки до освіти та соціальної сфери. Стратегічні підходи до використання інтелектуальних ресурсів включають розвиток інноваційної інфраструктури, підтримку наукових досліджень та розробок, а також стимулювання підприємницької активності. Успішна реалізація цих підходів забезпечить стале економічне зростання, підвищення конкурентоспроможності та відновлення України в посткризовий період.

Підсумовуючи, можна зазначити, що інтелектуальні ресурси є незамінним елементом відновлення та розвитку економіки України. Інвестиції у наукові дослідження, розвиток інноваційної інфраструктури, підтримка освіти та міжнародного співробітництва, а також впровадження сучасних інформаційних технологій є ключовими факторами успішного використання інтелектуальних ресурсів. Лише комплексний підхід до управління цими ресурсами дозволить досягти сталого економічного розвитку, підвищити конкурентоспроможність країни на міжнародній арені та забезпечити відновлення економіки після кризових ситуацій.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Бабина, О. М. (2021). Сутність інноваційно-інвестиційної діяльності у контексті розвитку альтернативних джерел енергії. *Ефективна економіка*, 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.105>
- Башлай, С., & Яремко, І. (2023). Цифровізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економіка та суспільство*, 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48>
- Добрянська, Н. А., Лагодієнко, В. В., & Торішня, Л. А. (2020). Перспективи використання відновлювальних джерел енергії в Україні. *Український журнал прикладної економіки*, 5(2), 206-213. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-25>



- Економічна правда. (2024, February 2). *Мікро-, малий та середній бізнес: стійкість в часи війни, потенціал для відбудови України*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/02/2/709420/>
- Залізнюк, В. П., & Сафонік, Н. П. (2021). Сучасні тенденції інноваційної діяльності підприємств України у міжнародному економічному просторі. *Економічний вісник*, 4, 183-189.
- Зеленська, Л., & Сіваченко, І. (2020). Інноваційні освітні кластери: світовий досвід і перспективи його адаптації в Україні. *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених*, 27(6), 76-79.
- Іванов, С. В. (2019). Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: невтрачені можливості для України. *Економіка України*, 1(686), 75-89.
- Кіндзерський, Ю. (2022). Повоєнне відновлення промисловості України: виклики та особливості політики. *Економічний аналіз*, 32(2), 101-117. <https://doi.org/10.35774/econa2022.02.101>
- Коберник, А. О. (2021). Регіональні інноваційні екосистеми в Україні. *Бізнес Інформ*, 7, 56-61.
- Любохинець, Л. С., & Шпуляр, Є. М. (2019). Цифрова трансформація національної економіки: сучасний стан та тренди майбутнього. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 4, 213-128.
- Писаренко, Т. В., Куранда, Т. К., & Кваша, Т. К. (2021). *Стан науково-інноваційної діяльності в Україні у 2020 році*. УкрІНТЕІ.
- Ставнича, Н. І., & Савчук, Л. М. (2021). Сучасні тенденції інноваційної діяльності в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, 19, 34-39. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.240440>
- Center for Strategic and International Studies. (2023). *The road to recovery: Ukraine's economic challenges and opportunities*. Retrieved from <https://www.csis.org/blogs/development-dispatch/road-recovery-ukraines-economic-challenges-and-opportunities>
- Danylyshyn, V., & Koval, M. (2022). Development of alternative energy in the world and Ukraine. *Naukovij žurnal «Tehnika ta energetika»*, 13(2), 50–61. [https://doi.org/10.31548/machenergy.13\(2\).2022.50-61](https://doi.org/10.31548/machenergy.13(2).2022.50-61)
- Deryugina, T., Kravchenko, O., & Reguant, M. (2022). Rebuilding Ukraine's energy sector: Challenges and opportunities. In Y. Gorodnichenko, I. Sologoub, & B. Weder Di Mauro (Eds.), *Rebuilding Ukraine: Principles and policies* (pp. 193-215). CEPR Press. Retrieved from <https://cepr.org/publications/books-and-reports/rebuilding-ukraine-principles-and-policies>
- Doronina, I. (2020). Regulatory and legal support for the development of the renewable energy sector in Ukraine. *Public Administration and Local Government*, 44(1), 31–43. <https://doi.org/10.33287/102005>
- European Union. (2024). *EU support for Ukraine*. Retrieved from https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/eu-support-ukraine_en
- OECD. (2022). *Shaping the path to economic recovery*. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/shaping-the-path-to-economic-recovery_78475265-en.html

REFERENCES

- Babyna, O. M. (2021). The essence of innovation and investment activity in the context of the development of alternative energy sources. *Effective Economy*, 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.105>
- Bashlai, S., & Yaremko, I. (2023). Digitalization of the Ukrainian economy in the context of European integration processes. *Economy and Society*, 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48>
- Center for Strategic and International Studies. (2023). *The road to recovery: Ukraine's economic challenges and opportunities*. Retrieved from <https://www.csis.org/blogs/development-dispatch/road-recovery-ukraines-economic-challenges-and-opportunities>
- Danylyshyn, V., & Koval, M. (2022). Development of alternative energy in the world and Ukraine. *Naukovij žurnal «Tehnika ta energetika»*, 13(2), 50-61. [https://doi.org/10.31548/machenergy.13\(2\).2022.50-61](https://doi.org/10.31548/machenergy.13(2).2022.50-61)
- Deryugina, T., Kravchenko, O., & Reguant, M. (2022). Rebuilding Ukraine's energy sector: Challenges and opportunities. In Y. Gorodnichenko, I. Sologoub, & B. Weder Di Mauro (Eds.), *Rebuilding Ukraine: Principles and policies* (pp. 193-215). CEPR Press. Retrieved from <https://cepr.org/publications/books-and-reports/rebuilding-ukraine-principles-and-policies>
- Dobryanska, N. A., Lagodienko, V. V., & Torishnia, L. A. (2020). Prospects for the use of renewable energy sources in Ukraine. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, 5(2), 206-213. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-25>
- Doronina, I. (2020). Regulatory and legal support for the development of the renewable energy sector in Ukraine. *Public Administration and Local Government*, 44(1), 31-43. <https://doi.org/10.33287/102005>
- Economic Pravda. (2024, February 2). *Micro, Small and Medium-Sized Businesses: Resilience in Times of War, Potential for Rebuilding Ukraine*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/02/2/709420/>
- European Union. (2024). *EU support for Ukraine*. Retrieved from https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/eu-support-ukraine_en
- Ivanov, S. V. (2019). Economic recovery and development of countries after armed conflicts and wars: unmissable opportunities for Ukraine. *Economy of Ukraine*, 1(686), 75-89.



- Kindzersky, Y. (2022). Postwar Industrial Recovery in Ukraine: Challenges and Policy Features. *Economic Analysis*, 32(2), 101-117. <https://doi.org/10.35774/econa2022.02.101>
- Kobernyk, A. O. (2021). Regional innovation ecosystems in Ukraine. *Business Inform*, 7, 56-61.
- Lyubokhinets, L. S., & Shpulyar, E. M. (2019). Digital Transformation of the National Economy: Current State and Future Trends. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 4, 213-128.
- OECD. (2022). *Shaping the path to economic recovery*. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/shaping-the-path-to-economic-recovery_78475265-en.html
- Pysarenko, T. V., Kuranda, T. K., & Kvasha, T. K. (2021). *The state of scientific and innovative activity in Ukraine in 2020*. UkrISTEI.
- Stavnycha, N. I., & Savchuk, L. M. (2021). Current trends in innovation activity in Ukraine. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, 19, 34-39. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.240440>
- Zaliznyuk, V. P., & Safonyk, N. P. (2021). Current trends in innovation activity of Ukrainian enterprises in the international economic space. *Economic Bulletin*, 4, 183-189.
- Zelenska, L., & Sivachenko, I. (2020). Innovative educational clusters: world experience and prospects for its adaptation in Ukraine. *Current issues of the humanities: interuniversity collection of scientific works of young scientists*, 27(6), 76-79.



Modernization of the Judicial Administration System at the Local Level: Project Approach

UDC: 35.78:33.02:347.995:004.9(477)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152446>

Kvitka Sergiy¹

Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0003-3786-9589>, kvitka.s@nmu.one

Mazur Oleksandr²

Ph.D., Senior Lecturer, <https://orcid.org/0000-0002-7569-214X>, oleksandr.mazur@dduvs.edu.ua

Korsun Vitalii¹

Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0009-1831-4079>, korsun.v.v@nmu.one

¹*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

²*Dnipro State University of Internal Affairs (Dnipro, Ukraine)*

Abstract

The project approach to reforming Ukraine's judicial system is one of the key directions in the state's development on its path to European integration. Special attention needs to be paid to modernizing the judicial administration system at the local level, as this is where direct contact between citizens and the judicial system occurs and where the principle of access to justice is implemented.

The purpose of the research is to determine project approaches in public administration at the local level in the sphere of Europeanization of the judicial administration system in Ukraine.

The theoretical and practical aspects of modernizing the judicial administration system at the local level using the project approach have been analyzed. The current state of judicial administration in Ukraine has been examined, and the main problems and development prospects have been identified. Based on the study of European experience, directions for improving the judicial administration system have been proposed, taking into account local level specifics.

It is concluded that successful implementation of modernization projects requires a systematic approach to change management, personnel development, and implementation of innovative technologies in accordance with EU standards. The integration of the Ukrainian judicial system with the European e-CODEX system becomes particularly important as it serves as a key factor in ensuring effective cross-border justice and improving the quality of judicial services. The implementation of CEPEJ recommendations regarding the digitalization of justice creates a reliable foundation for improving the efficiency and accessibility of the judicial system at the local level, which corresponds to the strategic goals of judicial reform in Ukraine and the state's European integration aspirations.

Keywords: judicial administration system, project approach, digitalization, Europeanization, territorial communities, Ukraine-EU Agreement, modernization of the judicial system, public administration

Модернізація системи судового адміністрування на місцевому рівні: проектний підхід

Квітка Сергій¹, Мазур Олександр², Корсун Віталій¹

¹*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

²*Дніпровський державний університет внутрішніх справ (Дніпро, Україна)*

Анотація

Проектний підхід в реформування судової системи України є одним із ключових напрямків розвитку держави на шляху до європейської інтеграції. Особливої уваги потребує модернізація системи судового адміністрування на місцевому рівні, оскільки саме тут забезпечується безпосередній контакт громадян із судовою системою та реалізується принцип доступності правосуддя.

Метою дослідження є визначення проектних підходів в публічному управлінні на місцевому рівні у сфері європеїзації системи судового адміністрування в Україні.

Проаналізовано теоретичні та практичні аспекти модернізації системи судового адміністрування на місцевому рівні з використанням проектного підходу. Проаналізовано сучасний стан судового адміністрування в Україні, визначено основні проблеми та перспективи розвитку. На основі вивчення європейського досвіду запропоновано напрямки вдосконалення системи судового адміністрування з урахуванням специфіки місцевого рівня.

Зроблено висновки, що успішна реалізація проектів модернізації потребує системного підходу до управління змінами, розвитку персоналу та впровадження інноваційних технологій відповідно до стандартів ЄС. Особливого значення набуває інтеграція української судової системи з європейською системою e-CODEX, що виступає ключовим фактором забезпечення ефективного транскордонного правосуддя та підвищення якості судових послуг. Впровадження рекомендацій CEPEJ щодо цифровізації правосуддя створює надійне підґрунтя для підвищення ефективності та доступності судової системи на місцевому рівні, що відповідає стратегічним цілям судової реформи в Україні та євроінтеграційним прагненням держави.

Ключові слова: система судової адміністрації, проектний підхід, цифровізація, європеїзація, територіальні громади, Угода Україна-ЄС, модернізація судової системи

Стаття надійшла / Article arrived: 23.10.2024

Схвалено до друку / Accepted: 16.12.2024



Introduction.

The project approach to reforming Ukraine's judicial system is one of the key directions in the state's development on its path to European integration. Special attention needs to be paid to modernizing the judicial administration system at the local level, as this is where direct contact between citizens and the judicial system occurs and where the principle of access to justice is implemented.

The relevance of this issue is determined by the need to improve court efficiency, optimize judicial processes, and enhance the quality of judicial services provided to citizens. Implementing a project approach in judicial administration allows for systematically addressing existing problems and ensuring sustainable development of the judicial system at the local level.

The modernization of the judicial system is one of the most important and relevant tasks in the context of Ukraine's European integration. Ensuring European standards in judicial administration work at the local level becomes particularly important, as this is where citizens directly encounter justice. The effectiveness of local courts affects not only the speed and fairness of judicial proceedings but also citizens' trust in justice as a whole.

The relevance of this topic is determined by several factors. First, a significant portion of judicial proceedings in Ukraine are local cases that concern the broadest segments of the population. Second, the need for judicial system reform is driven by European standards requirements, to which Ukraine aspires to adapt, particularly in terms of ensuring access to justice and quality of judicial services. The third important factor is the implementation of the project approach as a tool for modernizing judicial administration, which allows for improving management processes' efficiency and ensuring the sustainability of changes.

Using the project approach to improve the judicial administration system requires a comprehensive approach, including technological modernization, resource management improvement, personnel training, and development of mechanisms for interaction with citizens and ensuring transparency of judicial procedures. Considering modern development trends in European countries, it can be confidently stated that the project approach to managing reforms is an effective way to achieve these goals.

The purpose of the research is to determine project approaches in public administration at the local level in the sphere of Europeanization of the judicial administration system in Ukraine.

Analysis of Previous Research and Publications. The project approach is gradually gaining widespread use in modernization processes

both at the state level and in local self-government at the community level and accordingly attracts scholars' attention to aspects of its use in various spheres, including the Europeanization of the judicial administration system.

V. Molokanova (2018) investigated issues related to implementing project management methodology in public administration, as well as the achievements of value-oriented project methodology, which are still insufficiently developed in the theory and practice of public administration in Ukraine. She highlighted problems of incomplete application of project management methodology in the system of state development management in Ukraine and proposed using value-oriented project management methodology for managing regional development, which improves planning quality and project and program implementation efficiency.

N. Sydorenko (2022) examines the evolution of the conceptual paradigm of public administration under the influence of administrative reforms' response to crisis phenomena emerging in the economy and society. In particular, she notes that recently, administrative transformations have occurred under the influence of the neoliberal strategy of managerializing public administration, that is, introducing project approaches and market mechanisms into it. New trends in modern public administration transformation are: management consolidation, strategic management activities, formation of flexible management model (agile governance), (stress) sustainable management (resilience governance), and post-Weberian bureaucracy.

S. Stavchenko (2018) in the project approach to public administration highlighted the role of crisis consultations, which represent a set of measures aimed at stabilizing the position of a particular subject, solving a complex of problems related to maximizing activity efficiency. He conducted a demarcation of crisis management and risk management and noted that while crisis management is mostly a process of responding to already existing serious threats to an organization or events that have already occurred, risk management is associated with the process of identifying certain risks primarily for the organization's future activities, as well as appropriate acceptance or elimination of these risks.

Given Ukraine's European perspectives and the operation of the Ukraine-EU Agreement, the issues of modernizing judicial administration in Ukraine are attracting increasing attention from domestic scholars.

A. Bielova (2022) devoted her article to analyzing the current state and determining promising directions for Europeanizing the



judicial administration system in Ukraine under conditions of developing digitalization of justice. She substantiated, in particular, that digitalization of justice is a challenge of the time and an objective need of today. It involves implementing modern digital technologies, digital innovations in all areas of courts' activities, bodies and institutions of the justice system to ensure accessibility, quality and efficiency of justice, its unity, improving judicial administration, increasing public trust in the court, strengthening the authority of the judicial branch of power.

N. Honcharuk (2022), together with the previous author, devoted their work to studying the current state of organizational-legal and personnel support for local courts' activities, as the main link in the justice system, under conditions of Europeanizing the judicial administration system in Ukraine. The authors summarized domestic experience in the formation and development of judicial administration, its transformation within the framework of previously conducted judicial reforms and determined priority directions for improving organizational-legal and personnel support of local courts under conditions of Europeanizing the judicial administration system in Ukraine.

L. Moskvych (2018) emphasizes the importance of implementing modern technologies in judicial administration, particularly electronic justice systems and document flow automation. She emphasizes the necessity of integrating judicial systems with electronic services, which will significantly increase the accessibility of judicial services for citizens.

According to research by S. Obrusna and K. Pasynchuk (2020, 2023), an important aspect of modernization is developing effective mechanisms for court management at the local level, which involves decentralization of management processes and greater court autonomy. The authors draw attention to the need for improving judges' and administrative personnel's qualifications, as well as the importance of creating tools for evaluating court work efficiency.

Among European researchers who made significant contributions to developing judicial administration theory, the works of M. Fabri (2019, 2021, 2024) (Italy) and P. Langbroek (2024) (Netherlands) can be noted. The scholars paid particular attention to issues of implementing innovative approaches in court management and using digital technologies. P. Langbroek (2019) developed a quality management model in judicial bodies in the Netherlands, where the project approach allowed for significantly improving the efficiency of judicial procedures.

Research Results.

The new digital reality is changing not only civil society and its institutions but also public administration and administration bodies. Digitalization and Europeanization of public authority form new models and mechanisms for modernizing administrative bodies of public authority. One of the effective technologies in this sphere is project management. As international practice shows, regional and local public authority bodies play a leading role in developing digital interaction mechanisms in society, promote civil society development, implement digital project management, including in such an important sphere of society's life as ensuring fair justice.

In conditions of digital society, opportunities for designing and programming the development of various society institutions that ensure different forms of democracy, which provide for protecting legitimate interests and needs of community and territory populations, significantly increase (Kvitka & Korsun, 2023).

Analysis of the current state of judicial administration at the local level in Ukraine showed the presence of several problems that require systematic solution based on the project approach.

1. Insufficient automation of judicial processes:
 - predominance of paper document flow;
 - absence of a unified information system for interaction between courts and other state bodies;
 - imperfection of digital document flow, which complicates access to judicial acts and their registration.
 2. Insufficient efficiency of court resource management:
 - irrational distribution of budget funds among courts;
 - absence of a system for monitoring the use of material and financial resources.
- However, according to research materials from the Consultative Council of European Judges, effective judicial administration should ensure optimal use of court resources, transparency of judicial procedures, and high quality of citizen service (Communication on Digitalisation of justice, 2023).
3. Personnel problems:
 - insufficient qualification of judges and administrative personnel in project management;
 - resistance to changes among some judicial system workers, related to insufficient motivation for improvement.
 4. Imperfect system of communication between court and citizens, lack of transparency in judicial procedures:
 - limited citizen access to information about their cases' status;



- absence of effective communication channels between courts and citizens.

5. Absence of unified quality standards for judicial administration.

European experience shows that implementing the project approach can become an effective tool for solving these problems.

European integration united EU member states in the matter of electronic justice and creating a unified internet portal that works on the principle of a "navigator" in matters of electronic interaction between courts, process parties with the court, and in proceedings in European courts (<https://e-justice.europa.eu/home.do>). The portal contains information about the competent court of each EU member state, the procedure for filing a lawsuit with the relevant court, applicable legislation, court costs, etc. (Council of Europe European Commission for the efficiency of justice, 2024).

Digital technologies have potential for improving access to justice and increasing justice systems' efficiency. To obtain full benefit from digitalization, the European Commission proposed a package consisting of a Communication on justice digitalization in the European Union, accompanied by mapping the current level of digitalization and Regulation on a computerized communication system in cross-border civil and criminal proceedings (e-CODEX system) (Communication on Digitalisation of justice in the European, 2023).

In the Netherlands, the "Quality and Innovation" project became the basis for reforming the judicial system, including standardization of judicial procedures, reduction of case consideration terms, and automation of document flow (Langbroek, 2019).

In Ireland, the "Civil Justice Efficiency" project focused on reducing case consideration terms and administrative costs through implementing electronic justice and a centralized database (Civil Justice Efficiencies, 2022).

In Germany, the judicial administration system modernization program is directly related to the federal administrative system and aimed at increasing the level of digitalization of judicial processes (Hratsiotova & Lukianchuk, 2024).

Project Approach to Judicial Administration Modernization.

The project approach to judicial administration modernization provides for systematic change management and innovation implementation. Implementation of the project approach to modernizing judicial administration at the local level in Ukraine includes the following.

1. Strategic planning - assessment of the judicial system's current state, determining priority

directions for modernization, developing an innovation implementation plan.

2. Project management - forming a project office and teams, developing roadmaps for implementing changes, evaluating efficiency through a system of key indicators.

3. Innovative digital technologies - implementing digital document flow and digital online platforms for citizens, creating a unified information system for interaction with other bodies, automating routine operations.

4. Personnel development – conducting project management training for court personnel, teaching digital competencies, implementing motivational programs to stimulate changes.

In our opinion, taking into account European Commission recommendations regarding justice digitalization in the European Union, a comprehensive model for implementing the project approach to modernizing judicial administration at the local level in Ukraine should be implemented based on integrating the e-CODEX system as a key element of cross-border cooperation in the justice sphere (Communication on Digitalization of justice in the European, 2023).

In the context of strategic planning, conducting a thorough analysis of the current state of judicial administration and determining priority development directions becomes of primary importance. On this basis, developing a detailed modernization strategy and forming a roadmap for implementing changes with clearly defined key efficiency indicators and a system for monitoring their achievement is carried out.

Organizational support for the modernization process involves creating a specialized project office and forming professional project teams with clear responsibility distribution. An important aspect is implementing modern project management methodology, which includes using agile methods, developing an effective reporting system, and comprehensive risk management.

The technological component of modernization focuses on implementing digital document flow taking into account e-CODEX system requirements, creating a unified information system compatible with European standards, and developing online services with cross-border interaction support. Special attention should be paid to implementing CEPEJ recommendations regarding justice digitalization and ensuring reliable information protection.

A key element of successful modernization is developing court institution personnel. This involves implementing comprehensive qualification improvement programs, including project management training and developing



digital competencies. Significant attention is paid to forming an innovation culture and creating an effective system for motivating personnel to implement changes.

Expected results of implementing the project approach in modernizing the judicial administration system in Ukraine.

Comprehensive evaluation of project approach implementation efficiency is determined according to CEPEJ methodology and taking into account justice digitalization requirements in the European Union, allows predicting significant positive changes in judicial system functioning at the local level. First of all, significant improvement in court work efficiency is expected, which will be expressed in reducing case consideration terms and administrative costs. Optimizing resource use and increasing labor productivity will create a reliable foundation for sustainable development of the judicial system.

Significant improvements are expected in the sphere of citizen service quality. It will become possible to increase the satisfaction level of judicial service users, which will be accompanied by reducing the number of complaints. An important achievement will be reducing service waiting time and increasing accessibility of information about court activities.

In the context of developing judicial system potential, key results will be personnel qualification improvement, implementing innovative work practices, and forming a culture of continuous improvement. Special attention will be paid to developing professional competencies of court workers, which will ensure high quality of judicial service provision.

Technological modernization will lead to substantial automation of document flow and creating a unified information space integrated with the e-CODEX system. Implementing electronic interaction systems according to EU requirements and ensuring technological security according to European standards will create a reliable foundation for developing cross-border electronic justice.

An important aspect of expected results is international integration of Ukraine's judicial system. Ensuring compatibility with European judicial systems and implementing e-CODEX standards

for cross-border interaction will allow active participation in international justice digitalization projects. Implementing CEPEJ recommendations regarding justice quality will promote further integration of the Ukrainian judicial system into the European legal space.

Conclusions.

The conducted review allows stating that modernizing the judicial administration system at the local level acts as a necessary condition for improving the efficiency of Ukraine's judicial system and ensuring European justice standards, especially in the context of implementing the e-CODEX system and CEPEJ recommendations. At the same time, applying the project approach opens possibilities for systematically solving existing problems and ensuring sustainable development of the judicial system at the local level, taking into account modern requirements for justice digitalization in the European Union.

It is important to note that European experience convincingly demonstrates the effectiveness of the project approach to modernizing judicial administration, which can be successfully adapted to Ukrainian realities, taking into account local specifics and the need to ensure cross-border interaction. The model of project approach implementation proposed in the study provides comprehensive solution of modernization tasks and takes into account all key aspects of judicial administration development, including integration with European digital justice systems.

The research results confirm that successful implementation of modernization projects requires a systematic approach to change management, personnel development, and implementation of innovative technologies according to EU standards. The integration of the Ukrainian judicial system with the European e-CODEX system becomes particularly important as it serves as a key factor in ensuring effective cross-border justice and improving judicial service quality. Implementing CEPEJ recommendations regarding justice digitalization creates a reliable foundation for improving efficiency and accessibility of the judicial system at the local level, which corresponds to the strategic goals of judicial reform in Ukraine and the state's European integration aspirations.

REFERENCES

- Bielova, A. (2022). Europeanization of the judicial administration system in Ukraine in the conditions of digitalization of justice: current state and development prospects. *Public Administration Aspects*, 10(5), 25-34. <https://doi.org/10.15421/152232>
- Civil Justice Efficiencies and Reform Measures. A Civil Justice System for the 21st Century*. (2022). Retrieved from <https://assets.gov.ie/225582/f246a2cb-9282-49e9-9982-4df75937c6cc.pdf>



- Communication on Digitalization of justice in the European Union and Proposal for e-CODEX Regulation*. (2023). Retrieved from https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/digitalisation-justice/communication-digitalisation-justice-european-union-and-proposal-e-codex-regulation_en
- Council of Europe European Commission for the efficiency of justice*. (CEPEJ). (2024). Retrieved from <https://www.coe.int/en/web/cepej>
- Fabri, M. (2019). Comparing the number of judges and court staff across European countries. *International Journal of the Legal Profession*, 26(1), 5-19.
- Fabri, M. (2021). Will COVID-19 accelerate implementation of ICT in courts? *International Journal for Court Administration*, 12(1), 1-12.
- Fabri, M. (2024). From Court Automation to e-Justice and beyond in Europe. *International Journal for Court Administration*, 15(1), 1-15.
- Honcharuk, N., & Bielova, A. (2022). Current state of organizational-legal and personnel support for local courts' activities under conditions of Europeanization of the judicial administration system in Ukraine. *Public Administration Aspects*, 10(4), 5-12. <https://doi.org/10.15421/152221>
- Hratsiotova, H. O., & Lukianchuk, K. P. (2024). A Review of the Administrative System of the Federal Republic of Germany. Economics: Time Realities. *Scientific Journal*, 2(72), 85-96.
- Kvitka, S., & Korsun, V. (2023). Mechanisms of network management of interaction between public authorities and civil society. *Public Administration Aspects*, 11(2), 81-87. <https://doi.org/10.15421/152322>
- Langbroek, P. (2019). Financing the Judiciary in the Netherlands: Between work overload in the courts and government control of the Judicial Budget. *International Journal for Court Administration*, 10(1), 1-23.
- Langbroek, P. (2024). Relying on the Courts: About Collegiate Collaboration in Courts as a Counterbalance to Professional Hierarchy and as a Necessary Precondition for Efficiently Delivering, Timely and Consistent Justice. *International Journal for Court Administration*, 15(2), 1-18.
- Marochkin, I. E. (Ed.). (2000). *Organization of judicial and law enforcement bodies: A textbook for law students in higher education institutions*. Kharkiv: Pravo.
- Molokanova, V. M. (2018). Implementation of value-oriented project management in public administration. *Public Administration Aspects*, 5(11), 5-18. <https://doi.org/10.15421/15201735>
- Moskvysh, L. (2018). Trust in court: state and instruments of influence. *Law of Ukraine*, (3), 9-25.
- Obrusna, S. Y., & Pasynchuk, K. M. (2020). Electronic court as an administrative-legal category. *South Ukrainian Law Journal*, (3), 120-124.
- Obrusna, S. Y., Ivanova, I. V., Panimash, Y. V., & Pasynchuk, K. M. (2023). Administrative and legal status of military-civil public administration bodies as subjects of public administration. *Journal of Law and Political Sciences*, 30(3), 76-89.
- Stavchenko, S. V. (2018). Crisis consultations as a component of political management. *Scientific and Theoretical Almanac Grani*, 21(7), 24-30. <https://doi.org/10.15421/171890>
- Sydorenko, N. (2022). Modern trends in public administration development. *Public Administration Aspects*, 10(3), 59-63. <https://doi.org/10.15421/152220>



Mechanisms of Public Administration of Intellectual Potential Development in the Context of Digitalisation

UDC: 351:347.77/.78:330

DOI: <https://doi.org/10.15421/152447>

Larina Nataliia¹

Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0001-5843-0765>, natali.larina@ukr.net

Pototskyi Mykola²

Dr.Sc., <https://orcid.org/0000-0002-1555-2786>, n.pototsky@gmail.com

Larin Stanislav³

Ph.D., <https://orcid.org/0000-0001-8544-7714>, stanislav.larin@outlook.com

Oryshchuk Vasyli¹

Ph.D., <https://orcid.org/0000-0003-4362-2785>, voryshchuk@ukr.net

¹Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)

²State Organization «Ukrainian National Office for Intellectual Property and Innovations» (Kyiv, Ukraine)

³State Institution of Higher Education university of Educational Management of National Academy of Educational Sciences (Kyiv, Ukraine)

Abstract

Relevance. The article examines the mechanisms of public administration aimed at developing intellectual potential in the context of digitalization, which is a driver of socio-economic growth and innovative breakthroughs. Intellectual potential is considered as a strategic resource that includes knowledge, skills and competences necessary to ensure competitiveness. The article analyses the role of digital technologies (artificial intelligence, big data) in improving the efficiency of governance, human capital development and involvement of citizens in decision-making.

The purpose of the article is to study the mechanisms of public administration for the development of intellectual potential in the context of digitalization and to identify ways to improve them.

Results. The digitalization of management processes opens up new opportunities for optimizing public administration, increasing transparency and improving the quality of services. An example of the successful implementation of the mobile application «Diia», which integrates public services, reduces administrative barriers and increases public trust in the government, is considered.

The potential of public-private partnerships for the implementation of innovative projects such as smart cities and e-governance is highlighted. The importance of adapting international experience, in particular the digital transformation of public administration in the countries of the Organization for Economic Co-operation and Development, is emphasized. In these countries, the introduction of artificial intelligence helps automate processes, increase transparency and efficiency of management decision-making.

Conclusions. The development of public administration mechanisms for the development of intellectual potential in the context of digitalization requires a systematic approach. Strategic areas of improvement include the development of comprehensive state programs for the development of digital competencies, support for innovation, and the implementation of international practices to ensure Ukraine's sustainable development.

Keywords: development of intellectual potential, public administration, digitalization, intellectual potential, digital competences, innovations, artificial intelligence, public-private partnership

Механізми публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації

Ларіна Наталія¹, Потоцький Микола², Ларін Станіслав³, Орищук Василь¹

¹Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)

²Державна організація «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій» (Київ, Україна)

³ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПНУ (Київ, Україна)

Анотація

Актуальність. У статті досліджено механізми публічного управління, спрямовані на розвиток інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації, яка виступає драйвером соціально-економічного зростання та інноваційного прориву. Інтелектуальний потенціал розглядається як стратегічний ресурс, що включає знання, навички та компетенції, необхідні для забезпечення конкурентоспроможності. Проаналізовано роль цифрових технологій (штучного інтелекту, великих даних) у підвищенні ефективності управління, розвитку людського капіталу та залученні громадян до прийняття рішень.

Метою статті є дослідження механізмів публічного управління для розвитку інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації та визначення шляхів їх вдосконалення.

Результати дослідження. Цифровізація управлінських процесів відкриває нові можливості для оптимізації державного управління, підвищення прозорості та якості послуг. Розглянуто приклад успішного впровадження мобільного додатку «Дія», що інтегрує державні послуги, знижує адміністративні бар'єри та підвищує довіру громадян до влади.

Акцентовано на потенціалі державно-приватного партнерства для реалізації інноваційних проєктів, таких як смарт-міста та електронне врядування. Наголошено на важливості адаптації міжнародного досвіду, зокрема цифрової трансформації державного управління в країнах Організації економічного співробітництва та розвитку. У цих країнах впровадження штучного інтелекту сприяє автоматизації процесів, підвищенню прозорості й ефективності прийняття управлінських рішень.

Висновки. Розвиток механізмів публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації потребує системного підходу. Стратегічні напрями вдосконалення включають розробку комплексних державних програм для розвитку цифрових компетенцій, підтримку інноваційної діяльності та впровадження міжнародних практик для забезпечення сталого розвитку України.

Ключові слова: розвиток інтелектуального потенціалу, публічне управління, цифровізація, інтелектуальний потенціал, цифрові компетентності, інновації, штучний інтелект, державно-приватне партнерство

Стаття надійшла / Article arrived: 15.11.2024

Схвалено до друку / Accepted: 17.12.2024



Вступ.

Актуальність. У сучасному світі розвиток інтелектуального потенціалу стає основним чинником соціально-економічного зростання та інноваційного прориву. Інтелектуальний потенціал є стратегічним ресурсом, який включає знання, навички, творчі здібності та компетенції суспільства, здатні забезпечити конкурентоспроможність на глобальному рівні. В умовах цифровізації, яка проникає в усі сфери життєдіяльності, роль цього потенціалу набуває ще більшої ваги.

Цифровізація впливає на всі аспекти публічного управління, трансформуючи традиційні підходи до формування, використання та управління інтелектуальним потенціалом. Новітні цифрові технології – штучний інтелект, великі дані, блокчейн та інші інструменти – створюють нові можливості для підвищення ефективності управлінських рішень, розвитку людського капіталу та інтеграції громадян у процеси прийняття рішень.

Особливо актуальним питання розвитку інтелектуального потенціалу є для України, яка прагне інтегруватися до європейської спільноти, подолати наслідки військових дій країни-агресора та забезпечити сталий розвиток. У таких умовах механізми публічного управління мають стати драйвером змін, спрямованих на формування сприятливого середовища для навчання, професійного розвитку, інноваційної діяльності та участі громадян у цифровій економіці.

Проте, незважаючи на значний прогрес у впровадженні цифрових рішень, таких як мобільний додаток «Дія», Україна стикається з численними викликами. До них належать: недостатній рівень цифрової грамотності населення, обмежений доступ до цифрових технологій у сільській місцевості, а також потреба в адаптації управлінських процесів до вимог цифрової епохи.

Таким чином, дослідження механізмів публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу є необхідним для виявлення сильних і слабких сторін існуючих практик, а також для розробки рекомендацій щодо їх удосконалення.

Метою статті є наукове дослідження механізмів публічного управління, які забезпечують розвиток інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації, та визначення шляхів їх вдосконалення відповідно до потреб сучасного суспільства.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми розвитку інтелектуального потен-

ціалу в умовах цифровізації, свідчить про значний інтерес науковців до цього питання. Проблеми цифровізації публічного управління, використання штучного інтелекту для оптимізації управлінських рішень, формування цифрових компетенцій, інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у систему державного управління досліджують такі українські та зарубіжні вчені, як С. Петько (2022), В. Луняк (2024), Н. Матвєєва (2024), Т. Пушкар (2024), Д. Серьогіна (2024), Ю. Машина (2024), В. Самодай (2024), О. Череп (2024), Л. Михайліченко (2024), І. Дашко (2024), С. Білаш (2024), М. Шопша (2021), В. Саприкін (2024).

Теоретичні основи цифровізації публічного управління висвітлено у працях С. Петька та В. Саприкіна. С. Петько у своїх дослідженнях підкреслює значущість інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у державний апарат як чинника підвищення ефективності та прозорості управління (Петько, 2022). Водночас В. Саприкін аналізує цифрову трансформацію публічного управління, наголошуючи на важливості чіткого розмежування понять «оцифровування», «цифровізація» та «цифрова трансформація» (Саприкін, 2024).

Практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління досліджуються в працях В. Луняк, Т. Пушкар та І. Дашко. У своїх матеріалах В. Луняк пропонує низку заходів для модернізації управлінських процесів, таких як реалізація інноваційних проєктів і вдосконалення законодавства у сфері цифрової економіки (Луняк, 2024). Т. Пушкар (2024) зосереджує увагу на розвитку цифрових компетенцій державних службовців, тоді як І. Дашко (2024) акцентує на ролі цифрових платформ у покращенні процесів прийняття управлінських рішень.

Розвиток інституційних механізмів управління розкривають у своїх роботах М. Шопша, О. Пархоменко-Кутєвіл та Л. Михайліченко. М. Шопша пропонує модель управління, що базується на поєднанні організаційно-правових і фінансових інструментів, враховуючи специфіку національного контексту (2021). Л. Михайліченко (2024) та О. Пархоменко-Кутєвіл (Parkhomenko-Kutsevil, 2022) вивчають міжнародний досвід цифровізації державного управління, аналізуючи кращі практики інтеграції електронного урядування в європейських країнах.

У сфері застосування штучного інтелекту (далі – ШІ) для оптимізації управлінських процесів значний внесок зробили І. Дашко, О. Череп та Л. Михайліченко, які у своїй роботі розглядають успішні кейси впровадження



III в державному секторі. Їх дослідження підкреслюють важливість використання сучасних технологій для забезпечення ефективного управління в умовах цифровізації (Дашко, Череп, & Михайліченко, 2024).

Проаналізовані роботи охоплюють різноманітні аспекти цифровізації публічного управління та розвитку інтелектуального потенціалу. Вони демонструють широту підходів, однак комплексний підхід до інтеграції усіх компонентів цифрової трансформації, включно з міжнародним досвідом та інноваційними технологіями, залишається перспективою для подальших наукових досліджень.

Результати дослідження.

Із розвитком цифрових технологій та впровадженням інноваційних рішень у всіх сферах суспільного життя виникає нагальна необхідність підвищення якості підготовки фахівців. Це забезпечує можливість модернізації економіки країни відповідно до сучасних вимог та сприяє інтеграції України у глобальний цифровий простір.

Відсутність чітких концептуальних засад для формування державної політики у сфері розвитку цифрових навичок і компетентностей громадян значно ускладнює впровадження інновацій. Це, у свою чергу, стримує розвиток суспільства у контексті глобальної цифровізації економіки та життєдіяльності, яка охоплює більшість країн світу.

У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні готовності суспільства до викликів цифрової епохи, що передбачає опанування ключової комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів і особистих якостей у сфері інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій. Ця сукупність визначається поняттям цифрової компетентності.

Цифрова компетентність – здатність особистості впевнено та ґрунтовно користуватися засобами цифрових технологій у таких сферах, як професійна діяльність і працевлаштування, освіта, дозвілля, громадська діяльність, що є життєво необхідними для участі у щоденному соціально-економічному житті (Спірін, & Овчарук, 2021, с. 1095-1096).

Табл. 1

Ключові нормативно-правові акти у сфері розвитку цифрових компетентностей

| Назва документу | Основні положення |
|--|--|
| «Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів щодо її реалізації», Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 лютого 2021 року № 167-р | Підкреслюється значення цифрових компетентностей як важливого елементу сучасного суспільства, що сприяє особистісному розвитку громадян, вдосконаленню освітнього процесу та інтеграції цифрових технологій у всі сфери життя. Концепція передбачає підвищення цифрової грамотності громадян через впровадження навчальних програм, створення цифрових платформ та проведення заходів із підвищення кваліфікації спеціалістів. Крім того, План заходів передбачає розвиток цифрової інфраструктури для забезпечення рівного доступу громадян до цифрових послуг. |
| «Про освіту», Закон України | Інформаційно-комунікаційну компетентність визначено однією з ключових компетентностей, необхідних кожній людині для успішної життєдіяльності у сучасному світі |
| Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 | Серед загальнодержавних викликів визначено низький рівень цифровізації регіонів та обізнаності населення у сфері цифрових технологій. |
| Державний стандарт базової середньої освіти, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2020 р. №898 | Визначає інформаційно-комунікаційну компетентність як здатність до впевненого, критичного і відповідального використання цифрових технологій для власного розвитку та спілкування, з дотриманням принципів академічної доброчесності |
| Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67 | Серед пріоритетів визначає створення національної програми навчання цифровим компетентностям. Це має прискорити розвиток цифрової економіки та суспільства. |
| Рамкова програма ключових компетентностей для навчання впродовж життя, ухвалена Європейським Парламентом і Радою ЄС 22.05.2018 р. | Цифрова компетентність визначена однією з восьми ключових компетентностей. |
| Угода про асоціацію між Україною та ЄС, ратифікована Законом України від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII | Передбачає розвиток співробітництва у сфері освіти і цифрових технологій, сприяючи адаптації українського законодавства до стандартів ЄС. |

Джерело: власна розробка

Щоб забезпечити цілісне уявлення про важливість цифрових компетентностей як основу формування інтелектуального потенціалу про основні нормативні акти та їх значення, пропонуємо розглянути таблицю, яка узагальнює ключові документи, та головні положення.

О. Пархоменко-Кутцевіл наголошує, що «цифровізація публічного управління вимагає від публічних службовців не лише оволодіння сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями, а й постійного самовдосконалення, формування цифрової культури та забезпечення інформаційної безпеки», підкреслюючи важливість здатності фахівців володіти цифровими компетентностями (Parkhomenko-Kutsevil, 2022, р. 94).

Отже, цифрові компетентності, зокрема цифрова грамотність є однією з ключових компетентностей, необхідних для всебічного розвитку громадян. І важливим аспектом лишається інтеграція цифрових технологій у навчальні програми, підвищення кваліфікації педагогічних працівників і впровадження цифрових платформ у освітній процес.



Забезпечення якісної освіти у цифрову епоху не лише відповідає національним інтересам, але й створює передумови для інтеграції України у глобальний цифровий простір. Це передбачає формування цифрової компетентності громадян, розвиток електронного урядування, підтримку інноваційних ініціатив у культурній та освітній сферах, а також залучення міжнародного досвіду у сфері цифровізації. Розвиток інтелектуального потенціалу є ключовим фактором успішної інтеграції України до Європейського Союзу, що вимагає вдосконалення публічного управління та адаптації до європейських стандартів (Ларіна, & Потоцький, 2024). У результаті такі підходи сприяють підвищенню конкурентоспроможності країни на глобальній арені.

Таким чином, нормативно-правові механізми розвитку цифрових компетенцій та стимулювання інноваційної діяльності є ключовими інструментами реалізації державної стратегії цифровізації.

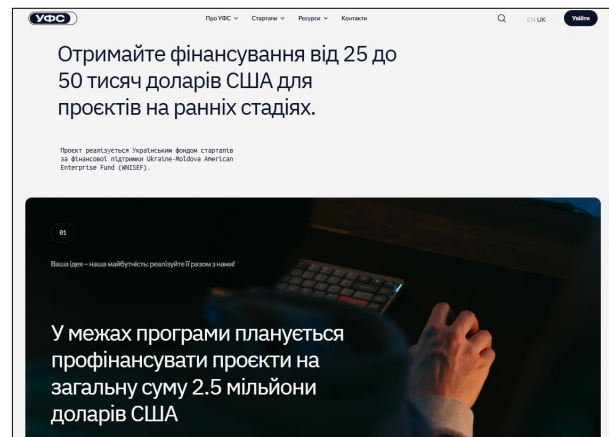
Важливим аспектом успішної реалізації цифровізації є забезпечення інституційної підтримки, яка сприяє впровадженню цифрових рішень у ключові сфери суспільного життя. Одним із дієвих інструментів у цьому контексті є програма «Дія. Освіта» (Дія. Освіта), що надає доступ до цифрових знань через онлайн-платформу. Ця програма орієнтована на різні соціальні групи, зокрема молодь, літніх людей і професіоналів, забезпечуючи можливість підвищення рівня цифрової грамотності завдяки навчальним курсам і тренінгам.

Провідну роль у цифровій трансформації України відіграє Міністерство цифрової трансформації, діяльність якого охоплює впровадження інноваційних платформ, розвиток електронного урядування та інтеграцію цифрових послуг. Особливо значущим досягненням є додаток «Дія», який став флагманським проектом у сфері публічного управління. Цей додаток спрощує доступ громадян до державних послуг, скорочує адміністративні бар'єри та є прикладом успішної цифрової модернізації.

Це підтверджують В. Самодай, Ю. Машина, С. Білаш, які зазначають: «Додаток «Дія» є важливим інструментом забезпечення прозорості та боротьби з корупцією. Усі послуги надаються відповідно до чинного законодавства і підтверджуються електронними підписами, що гарантує їхню надійність та безпеку. Крім того, додаток дозволяє громадянам звертатися до органів влади зі скаргами та пропозиціями, що сприяє посиленню громадського контролю та залученню громадян до процесу прийняття рішень. Це підвищує рівень довіри до державних інституцій і сприяє розвитку електронного

урядування в Україні» (Самодай, Машина, & Білаш, 2024, с. 3).

Додатково держава підтримує інноваційні підприємства через інкубаційні програми, такі як Український фонд стартапів (Український фонд стартапів, n.d.). Цей фонд стимулює розвиток цифрових підприємств, сприяє створенню інноваційних продуктів і послуг, що є важливим фактором для зміцнення цифрової економіки України.



Знімок з екрану вебсайту Українського фонду стартапів (Український фонд стартапів, n.d.)

Адаптація міжнародного досвіду для вдосконалення інституційно-правових механізмів цифровізації є перспективним напрямком забезпечення інтелектуального розвитку. В. Луняк зауважив, що: «Цифровізація є невід'ємною ознакою функціонування державного та приватного секторів, виступаючи «генератором» ідей інноваційного розвитку. Завданням держави є створення інституційних умов для належного функціонування суспільства та суб'єктів господарювання як «генераторів» інноваційного розвитку» (Луняк, 2024, с. 84). Цю думку узагальнює В. Саприкін і у своїй праці наводить таку тезу: «цифрові процеси, такі як оцифрування, цифровізація та цифрова трансформація, є ключовими напрямками розвитку сучасної України, що сприяють підвищенню ефективності публічного управління, забезпечують прозорість адміністративних процесів і створюють основу для залучення інвестицій та посилення міжнародного іміджу країни» (Саприкін, 2024).

С. Петько, досліджуючи досвід цифрового прориву Республіки Корея у сфері державного управління, навіть переконливі факти щодо важливості цього досвіду. Приклад Республіки Корея яскраво демонструє, що імперативом переходу від традиційного до електронного державного управління є інноваційні інформаційно-комунікаційні техно-



логії (далі – ІКТ), які еволюційно поєднуються з комп'ютеризацією, розвитком національних інформаційно-комунікаційних мереж та інформатизацією суспільства. На пізнішому етапі впровадження урядових цифрових платформ і веб-порталів дозволило інтегрувати державні послуги, що суттєво підвищило їх доступність та ефективність. Своєю чергою, стандарт використання революційних ІКТ у сфері державного управління підтримують переважно високорозвинені країни-члени Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), які характеризуються мінімальним рівнем корупції на всіх рівнях влади. Це свідчить про ключову роль інновацій у забезпеченні прозорості, підзвітності та якості державного управління (Петько, 2022).

Тому інституційна підтримка через національні програми, державні ініціативи та вивчення міжнародного досвіду формує комплексну основу для успішної цифровізації. Це сприяє не лише підвищенню рівня цифрової грамотності населення, а й інтеграції України у глобальний цифровий простір.

Ключовими напрямками вдосконалення інституційно-правових механізмів цифровізації є: розробка спеціалізованого законодавства, посилення інституційної підтримки, залучення міжнародного досвіду для створення національних цифрових кластерів, які об'єднують дослідницькі інститути, університети, стартапи та бізнес, інтеграція з європейськими програмами («Digital Europe», «Horizon Europe»).

Розглянувши нормативно-правові та інституційні механізми, залишається відкритим питання формування ресурсної основи для реалізації стратегій цифрової трансформації та інноваційного розвитку. У цьому контексті економічні механізми публічного управління відіграють ключову роль у створенні сприятливих умов для розвитку інтелектуального потенціалу населення та впровадження цифрових технологій. Вони забезпечують модернізацію управлінських процесів, підвищують ефективність державного управління та сприяють сталому розвитку суспільства.

Одними з основних інструментів є фінансування інновацій і державно-приватне партнерство (далі – ДПП). Їхнє комплексне застосування дозволяє створити ефективну систему підтримки інноваційної діяльності, спрямовану на:

- забезпечення ефективності державного управління;
- розвиток цифрових компетенцій населення;

- інтеграцію інновацій у ключові сфери життя.

Фінансування є фундаментальним компонентом економічних механізмів. Державні інвестиції спрямовуються на формування сучасного освітнього середовища, орієнтованого на використання цифрових технологій.

Поряд з тим, держава стимулює бізнесдоучасті в розвитку людського капіталу, впроваджуючи податкові пільги для компаній, які інвестують у навчання своїх працівників і підтримку науково-дослідних проєктів. Такі ініціативи сприяють залученню фінансування у сфері штучного інтелекту, робототехніки, блокчейн-технологій тощо. В результаті формується платформа для впровадження новітніх технологій і підвищення конкурентоспроможності країни.

ДПП є ефективним механізмом, що дозволяє об'єднати зусилля держави та бізнесу для реалізації масштабних проєктів у сфері цифровізації. Наприклад, спільне фінансування інфраструктурних проєктів, таких як створення смарт-міст, розвиток національних платформ електронного врядування та підтримка стартапів у сфері цифрових інновацій. Завдяки ДПП держава може залучити приватні інвестиції, що мінімізує фінансовий тиск на бюджет, тоді як бізнес отримує можливість реалізовувати перспективні проєкти з високим соціальним та економічним ефектом.

Яскравим прикладом успішного застосування ДПП є створення цифрової платформи «Дія» (Дія). Цей проєкт об'єднав державні ресурси та приватну експертизу, що дозволило впровадити зручний, прозорий і масштабований інструмент для надання адміністративних послуг. Завдяки залученню технологічних партнерів, таких як провідні ІТ-компанії, платформа «Дія» стала символом цифрової трансформації державного управління. Вона спростила доступ до державних послуг, мінімізувала бюрократичні бар'єри та продемонструвала, як співпраця між державою і бізнесом може ефективно вирішувати суспільно важливі завдання (Самодай, Машина, & Білаш, 2024).

Поєднання фінансування інновацій і ДПП створює синергетичний ефект, який сприяє розвитку інтелектуального потенціалу населення, формуванню екосистеми інновацій і підвищенню ефективності державного управління. Однак для досягнення максимального результату необхідно забезпечити прозорість використання ресурсів, розробити довгострокові фінансові стратегії та посилити контроль за реалізацією проєктів.

Фінансування інновацій і ДПП формують взаємопов'язану систему підтримки цифровізації:



- державне інвестування забезпечує стартові ресурси для реалізації інфраструктурних проєктів і розвитку освітніх технологій.

- приватний сектор додає технологічну експертизу, інноваційний підхід та оперативність у впровадженні рішень.

Разом ці механізми сприяють розвитку людського капіталу, стимулюють економічне зростання та забезпечують інтеграцію новітніх технологій у всі сфери державного управління. В умовах обмежених державних ресурсів ДПП стає ключовим фактором, який дозволяє реалізовувати стратегічно важливі проєкти з урахуванням міжнародних стандартів.

Для повного розкриття потенціалу цифровізації необхідно не лише забезпечити фінансову підтримку, але й створити організаційні та цифрові механізми, які оптимізують управлінські процеси, сприяють інтеграції інновацій у державні структури та адаптації до викликів сучасного світу. Ці механізми не лише модернізують публічне управління, а й забезпечують його прозорість, ефективність і адаптивність.

Цифрові платформи є ключовими інструментами формування цифрових компетенцій як серед громадян, так і державних службовців. Інтерактивні освітні платформи, які пропонують курси, тренінги та навчальні матеріали, допомагають підготувати кваліфікованих фахівців, здатних працювати з великими даними (далі – Big Data), автоматизованими системами та штучним інтелектом. Водночас технології Big Data забезпечують аналіз управлінських і освітніх потреб, дозволяючи державним органам приймати рішення на основі точних прогнозів та актуальних даних.

Зараз глобальна сфера даних — це загальний обсяг даних, створених, зібраних і відтворених у всьому світі. Поточні аналізи та оцінки прогнозують середньорічний темп зростання (CAGR) на рівні 23% на рік, що призведе до зростання на 3300% між 2020 та 2040 роками – до понад 2000 зетабайтів (1 мільярд терабайт, або 100 мільярдів гігабайт) (IDC, 2021).

Таке стрімке зростання обумовлене розвитком нових технологій, таких як штучний інтелект, впровадженням більшої кількості пристроїв (камери, датчики) і розширенням кількості зв'язків між ними, а також дедалі швидшою обробкою та аналізом даних. Тому доказ, що автоматизація управлінських процесів із використанням ШІ дозволяє не лише оптимізувати прийняття рішень, а й здійснювати моніторинг реалізації політик у реальному часі. Це сприяє підвищенню ефективності

управління, своєчасній корекції дій, зниженню витрат і підвищенню результативності.

Можливості ШІ у забезпеченні прозорості, ефективності та обґрунтованості управлінських рішень є ключовим аспектом сучасного публічного управління. Використання таких технологій зменшує вплив суб'єктивного фактору, підвищує точність прогнозів і сприяє оптимізації процесів ухвалення рішень. У результаті це забезпечує не лише прозорість управлінських процесів, але й підвищує довіру суспільства до органів влади. Такий підхід також сприяє розвитку інтелектуального потенціалу суспільства, оскільки дозволяє максимально ефективно використовувати людський капітал в умовах цифрової трансформації. Штучний інтелект створює нові можливості для інтеграції знань, автоматизації рутинних завдань і концентрації уваги на стратегічних напрямках розвитку.

Крім того, інтеграція ШІ в управлінські процеси відкриває перспективи для створення інноваційних рішень, які забезпечують сталий розвиток та адаптивність систем управління до викликів сучасності (Oryshchuk, & Minenko, 2024).

Однак, незважаючи на всі ці переваги, ШІ має низку негативних наслідків, зокрема: загрози для приватності та права на персональні дані, етичні та соціальні виклики, витіснення і заміщення робочої сили, а також потенційний вплив на нерівність і дискримінацію в суспільстві (Дашко, Череп, & Михайліченко, 2024).

У відповідь на ці виклики важливу роль відіграють соціальні механізми у публічному управлінні, які спрямовані на розвиток інтелектуального потенціалу населення. В сучасних умовах цифровізація стає каталізатором, який дозволяє використовувати знання та навички громадян для вирішення суспільно значущих завдань. Вони створюють середовище, де громадяни можуть активно залучатися до цифровізації через самоосвіту, творчість і участь у суспільних процесах.

Одним із ключових напрямів є створення платформ для розвитку цифрових навичок, орієнтованих на масове онлайн-навчання. Ці проєкти стимулюють інноваційне мислення та розвиток компетенцій, необхідних для інтеграції у цифрову економіку. Вони сприяють формуванню висококваліфікованого людського капіталу, здатного впливати на науково-технічний прогрес і економічний розвиток.

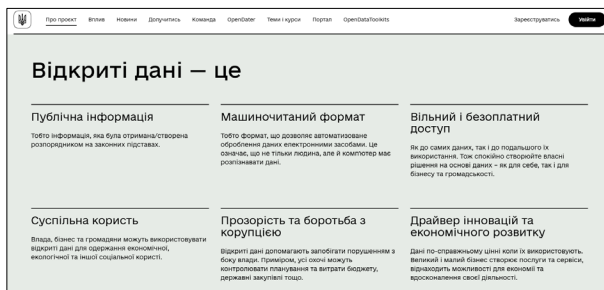
Іншим важливим аспектом є розвиток культури цифрової взаємодії, яка дозволяє громадянам ефективно комунікувати, співпрацювати й вирішувати проблеми за

допомогою цифрових технологій. Платформи для співпраці держави, бізнесу, наукових спільнот і громадянського суспільства сприяють колективному вирішенню складних проблем, що потребують міждисциплінарного підходу (Kichurchak, 2021).

Особливу роль соціальні механізми відіграють у підтримці інноваційної діяльності. Відкритий доступ до даних, ресурсів і освітніх можливостей дозволяє громадянам і професіоналам розробляти нові ідеї, технології та продукти, які трансформують економіку та суспільство. Інтеграція цих інновацій у державне управління підвищує якість наданих послуг і оптимізує процеси.

Наприклад, платформи відкритих даних дають можливість підприємцям, дослідникам і громадянам аналізувати інформацію, розробляти нові сервіси й продукти, які сприяють соціально-економічному розвитку. Це забезпечує взаємодію між громадянами та державними інституціями, створюючи прозору систему управління, орієнтовану на потреби суспільства.

Платформою відкритих даних є «Дія.Відкриті дані» (Дія.Відкриті дані). Це проєкт реалізований Міністерством цифрової трансформації України, що має на меті підвищити рівень знань про відкриті дані і не тільки.



Знімок з екрану вебсайту «Дія.Відкриті дані» (Дія.Відкриті дані, n.d.)

Розвиток інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації залежить від синергії організаційних, цифрових і соціальних механізмів. Вони створюють основу для формування нових управлінських підходів, інтеграції інноваційних технологій і розвитку цифрової економіки. Соціальні механізми, зокрема, стимулюють активну участь громадян у цифрових процесах, сприяючи створенню відкритого, сучасного та конкурентоспроможного суспільства.

Завдяки впровадженню цих механізмів Україна може ефективно відповідати на виклики глобальної цифрової економіки, формуючи середовище, в якому знання, інновації та активна громадянська участь стають рушійною силою сталого розвитку.

Розвиток інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації є стратегічним завданням державної політики, яке потребує системного підходу та інтеграції інноваційних рішень. Ефективність механізмів публічного управління визначається здатністю державних інституцій адаптуватися до глобальних цифрових тенденцій, використовувати міжнародний досвід і створювати сприятливі умови для реалізації інтелектуального потенціалу суспільства.

У цьому контексті людський фактор відіграє ключову роль, адже він є однією з найсильніших сторін національної економіки України. Саме якість людського капіталу суттєво впливає на здатність країни до інноваційного розвитку та цифрових трансформацій. Високі позиції України за компонентами «Людський капітал і дослідження» в рейтингу Global Innovation Index свідчать про наявність достатньо підготовлених людських ресурсів, необхідних для проведення наукових досліджень і стимулювання інноваційної діяльності (Матвєєва, Пушкар, & Серьогіна, 2024).

Одним із ключових кроків розвитку інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації є розробка державної програми підтримки. Програма на нашу думку має включати:

- інвестування в цифрові освітні технології для підвищення цифрової грамотності населення;
- стимулювання приватного сектору до фінансування інноваційних проєктів;
- розвиток досліджень у галузях ШІ, кібербезпеки та Big Data.

Платформа «Дія.Освіта» вже створює можливості для навчання цифрових компетенцій, однак розширення її функцій через інтеграцію з науковими дослідженнями та інноваційними проєктами значно підвищить її ефективність. Залучення бізнесу та громадянського суспільства до таких ініціатив сприятиме досягненню стратегічних цілей цифрової трансформації.

Розвиток інтелектуальних ресурсів економіки України вимагає ефективного використання наявного потенціалу, створення сприятливих інституційних умов та впровадження інноваційних механізмів публічного управління, орієнтованих на інтеграцію до глобального економічного простору (Механізми публічного управління, 2021).

Перспективи вдосконалення механізмів публічного управління охоплюють інтеграцію технологічних рішень і адаптацію управлінських підходів до умов цифрової економіки. Ці механізми повинні:



- забезпечувати гнучкість і інноваційність у реагуванні на глобальні виклики;
- формувати синергію між державою, бізнесом і суспільством у спільній реалізації цифрових ініціатив;
- створювати передумови для сталого розвитку, інтегруючи новітні технології у всі сфери державного управління.

Висновки.

Розвиток механізмів публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації є багатовимірним процесом, що потребує системного підходу та орієнтації на інтелектуальний потенціал населення як ключовий ресурс сучасного суспільства. Цифровізація відкриває нові можливості для підвищення якості управління, створення прозорих процедур та вдосконалення інноваційної діяльності. Однак ці процеси супроводжуються низкою викликів, які потребують інноваційного мислення, розвитку цифрових компетентностей та залучення зацікавлених сторін.

Ефективність публічного управління в умовах цифровізації залежить від інтеграції інноваційних підходів, спрямованих на розвиток людського капіталу, у базові функції держави. Основними завданнями є розробка комплексних державних програм, які створюють умови для навчання, підвищення кваліфікації громадян

і стимулювання інноваційної діяльності. Адаптація міжнародного досвіду сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів та інтеграції України до глобального цифрового простору.

Значну роль у цифровізації відіграють інституційно-правові механізми, що забезпечують регуляцію цифрових процесів та підтримку інноваційної діяльності. Для ефективного функціонування цих механізмів необхідно вдосконалювати нормативно-правову базу, включаючи розробку спеціалізованих законів.

Утворення культури цифрової інноваційності серед громадян і організацій є визначальним фактором для сталого розвитку в умовах цифровізації. Ця культура стимулює активне використання цифрових інструментів для вирішення суспільно значущих завдань.

Отже, формування та розвиток механізмів публічного управління, орієнтованих на інтелектуальний потенціал, мають ґрунтуватися на трьох ключових компонентах: розвиток людського капіталу, впровадження технологічних інновацій та вдосконалення нормативно-правового регулювання. Лише комплексний підхід дозволить Україні посилити конкурентоспроможність на міжнародній арені, сприяючи сталому розвитку, інноваційній діяльності та благополуччю своїх громадян.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Дашко, І., Череп, О., & Михайліченко, Л. (2024). Розвиток штучного інтелекту: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*, 67, 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-31>
- Дія – Державні послуги онлайн. (n.d.). *Дія*. Retrieved from <https://diia.gov.ua/>
- Дія. Відкриті дані. (n.d.). *Дія. Відкриті дані*. Retrieved from <https://diia.data.gov.ua/>
- Дія. Освіта. (n.d.). *Дія. Освіта*. Retrieved from <https://osvita.diia.gov.ua/>
- Ларіна, Н., & Потоцький, М. (2024). Публічне управління розвитком інтелектуального потенціалу в умовах вступу до ЄС. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*, 10(52), 574-588. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10\(52\)-574-588](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-574-588)
- Луняк, В. (2024). Шляхи вдосконалення механізмів публічного управління у сфері цифровізації в контексті забезпечення інноваційного розвитку. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, 9, 84-90. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-84-90>
- Матвеева, Н., Пушкар, Т., & Серьогіна, Д. (2024). Людський фактор цифровізації інноваційної діяльності в Україні у розрізі міжнародних порівнянь. *Економіка та суспільство*, 59, 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-40>
- Петько, С. (2022). Цифровий прорив Республіки Корея у сфері державного урядування. *Економіка та суспільство*, 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-47>
- Про деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти. № 898. (2022). *Постанова Кабінету Міністрів України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2020-p#Text>
- Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. № 695. (2024). *Постанова Кабінету Міністрів України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-p#Text>
- Про освіту. №2145-VIII. (2024). *Закон України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
- Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації. №167-р. (2021). *Розпорядження Кабінету Міністрів України*. (2021). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text>



- Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. № 67-р. (2020). *Розпорядження Кабінете Міністрів України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>
- Самодай, В., Машина, Ю., & Білаш, С. (2024). Проблеми та перспективи розвитку інновацій в умовах діджиталізації (на прикладі додатку «ДІЯ»). *Економіка та суспільство*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-5>
- Саприкін, В. (2024). Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*, 19(1), 116-121. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22>
- Спірін, О. М., & Овчарук, О. В. (2021). *Цифрова компетентність*. В *Енциклопедія освіти* (2-ге вид., допов. та перероб., с. 1095-1096). Київ: Юрінком Інтер.
- Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони*. (2023). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
- Український фонд стартанів (USF)*. (n.d.). Retrieved from <https://usf.com.ua/>
- Шопша, М. М. (2021). Механізми публічного управління розвитком інтелектуальних ресурсів економіки України. *Dissertation of Candidate of Sciences in Public Administration*. Державний університет «Житомирська політехніка». Retrieved from <https://uacademic.info/ua/document/0421U103923>
- IDC. (2021). *Світовий прогноз IDC щодо глобальної сфери даних на 2023-2027 роки: розподілена, різноманітна та динамічна (3D) сфера даних*.
- Kichurchak, M. (2021). Theoretical and methodological principles of the information and communication technologies sector influence on public goods reproduction. *Economic scope*. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/175-1>
- Oryshchuk, V., & Minenko, Y. (2024). Using AI to optimize decision-making processes in public administration. *Armenian Journal of Public Administration*, 1(24), 38-43. <https://doi.org/10.55490/18290167-2024.sp-38>
- Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2022). International experience of implementing digitalization in the public service system: Experience for Ukraine. *Public Administration and Customs Administration*, 93-98. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.15>

REFERENCES

- Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part*. (2023). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
- Dashko, I., Cherep, O., & Mykhailichenko, L. (2024). Development of artificial intelligence: Advantages and disadvantages. *Economy and Society*, 67, 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-31>
- Diia – State Services Online. (n.d.). *Diia*. Retrieved from <https://diia.gov.ua/>
- Diia.Education. (n.d.). *Diia.Education*. Retrieved from <https://osvita.diia.gov.ua/>
- Diia.Open Data. (n.d.). *Diia.Open Data*. Retrieved from <https://diia.data.gov.ua/>
- IDC. (2021). *IDC's worldwide forecast for the global data sphere for 2023-2027: Distributed, diverse, and dynamic (3D) data sphere*.
- Kichurchak, M. (2021). Theoretical and methodological principles of the information and communication technologies sector influence on public goods reproduction. *Economic Scope*. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/175-1>
- Laryna, N., & Pototskyi, M. (2024). Public management of intellectual potential development in the context of EU accession. *Scientific Perspectives (Naukovi perspektivi)*, 10(52), 574-588. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10\(52\)-574-588](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-574-588)
- Luniak, V. (2024). Ways to improve public administration mechanisms in digitalization in the context of ensuring innovative development. *Public Administration: Concepts, Paradigms, Development, Improvement*, 9, 84–90. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-84-90>
- Matvieieva, N., Pushkar, T., & Serioghina, D. (2024). The human factor of digitalization of innovation activity in Ukraine in the context of international comparisons. *Economy and Society*, 59, 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-40>
- On approval of the Concept for the development of digital competencies and the action plan for its implementation. No. 167-р. (2021). *Order of Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text>
- On approval of the Concept for the development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020 and the action plan for its implementation. No. 67-р. (2020). *Order of Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>
- On approval of the State Regional Development Strategy for 2021-2027. No. 695. (2024). *Resolution Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-p#Text>
- On certain issues of state standards of complete general secondary education. No. 898. (2022). *Resolution of Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2020-p#Text>



- On education. No. 2145-VIII. (2024). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
- Oryshchuk, V., & Minenko, Y. (2024). Using AI to optimize decision-making processes in public administration. *Armenian Journal of Public Administration*, 1(24), 38-43. <https://doi.org/10.55490/18290167-2024.sp-38>
- Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2022). International experience of implementing digitalization in the public service system: Experience for Ukraine. *Public Administration and Customs Administration*, 93-98. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.15>
- Petko, S. (2022). Digital breakthrough of the Republic of Korea in public governance. *Economy and Society*, 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-47>
- Samodai, V., Mashyna, Y., & Bilash, S. (2024). Problems and prospects for innovation development in the context of digitalization (on the example of the Diia application). *Economy and Society*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-5>
- Saprykin, V. (2024). Otsyfrovuvannia, tsyfrovyzatsiia ta tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. *Public Administration*, 19(1), 116-121. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22>
- Shopsha, M. M. (2021). Mechanisms of public administration for the development of intellectual resources of Ukraine's economy. *Dissertation of Candidate of Sciences in Public Administration*. State University "Zhytomyr Polytechnic". Retrieved from <https://uacademic.info/ua/document/0421U103923>
- Spirin, O. M., & Ovcharuk, O. V. (2021). Digital competence. In *Encyclopedia of Education* (2nd ed., pp. 1095–1096). Kyiv: Yurinkom Inter.
- Ukrainian Startup Fund (USF)*. (n.d.). Retrieved from <https://usf.com.ua/>



Specifics of the Development of Social and Emotional Intelligence of Public Servants during the War and Post-war Period in Ukraine

UDC: 35.08:159.942

DOI: <https://doi.org/10.15421/152448>

Bahrim Olha

Ph.D., Assoc. Prof., <http://orcid.org/0000-0002-6819-2948>, bahrim.o.a@nmu.one

Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)

Abstract

The article reveals the specifics of the development of social and emotional intelligence of public servants in the wartime and post-war period, analyzes the state of scientific development of the research issue, identifies the factors that affect the efficiency and effectiveness of the functioning of the public service of Ukraine, identifies the components of the development of social and emotional intelligence of public servants, and conducts a SWOT analysis of the need to develop the social and emotional intelligence of public servants.

The relevance of the article is due to the need to study the specifics of the development of social and emotional intelligence of public servants in the wartime and post-war period in Ukraine.

The purpose: to study the specifics of the development of social and emotional intelligence of public servants in the wartime and post-war period in Ukraine.

Results. The article summarizes modern scientific views on the specifics of the development of social and emotional intelligence of public servants and it is found that in the conditions of martial law and the post-war period, the issue of preserving and qualitatively developing human resources of the public service, strengthening its state apparatus, building capacity and transferring the system of values to future generations of public servants is important.

Conclusions. It is proved that thanks to the development of social and emotional intelligence of public servants, it is possible to better understand and interpret emotional, social, professional and psychological needs of both public servants and citizens, which in turn will help in the future to improve the quality of feedback, the formation of a positive image of public service, the level of satisfaction of citizens, received administrative services, making more balanced managerial decisions, reducing social tensions, emotional stability and increasing the level of motivation.

Keywords: public service, public servants, efficiency, effectiveness, social and emotional intelligence of public servants, social values, professionalism, public administration, management decisions, public relations

Специфіка розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний та післявоєнний період в Україні

Багрін Ольга

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)

Анотація

У статті розкрито специфіку розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний та післявоєнний період, проведено аналіз стану наукової розробленості проблематики дослідження, визначено фактори, які впливають на ефективність та результативність функціонування публічної служби України, виділено складові розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців, проведено SWOT-аналіз необхідності розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців.

Актуальність статті обумовлена необхідністю дослідження специфіки розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний та післявоєнний період в Україні.

Мета: дослідити специфіку розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний та післявоєнний період в Україні.

Результати. У статті узагальнено сучасні наукові погляди щодо специфіки розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців та виявлено, що в умовах воєнного стану та післявоєнного періоду важливим постає питання збереження та якісного розвитку кадрових ресурсів публічної служби, посилення її державного апарату, формування потенціалу та передачі системи цінностей майбутнім поколінням публічних службовців.

Висновки. Доведено, що завдяки розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців можна краще розуміти і інтерпретувати емоційні, соціальні, професійні та психологічні потреби як публічних службовців, так і громадян, що у свою чергу, сприятиме у перспективі підвищенню якості зворотнього зв'язку, формування позитивного іміджу публічної служби, рівня задоволення громадян, отриманих адміністративних послуг, прийняттю більш виважених управлінських рішень, зменшенню соціальних напружень, емоційної стійкості та підвищення рівня мотивації.

Ключові слова: публічна служба, публічні службовці, ефективність, результативність, соціальний та емоційний інтелект публічних службовців, суспільні цінності, професіоналізм, публічне управління, управлінські рішення, суспільні відносини

Стаття надійшла / Article arrived: 25.10.2024

Схвалено до друку / Accepted: 18.12.2024



Вступ.

Події 24 лютого 2022 року стали кульмінацією загарбницької війни, яку країна-агресор розпочала проти України починаючи ще з 2014 року, та назавжди змінили усі сфери суспільного життя, у тому числі вплинули і на функціонування органів публічної влади, і на професійну діяльність публічних службовців.

Публічна служба – це державна служба або служба в органах місцевого самоврядування, покликаним і обов'язком якої є виконання завдань і функцій держави з дотриманням таких принципів, як: верховенство права, законності, професіоналізму, патріотизму, доброчесності, ефективності, політичної неупередженості, прозорості та стабільності. Навіть в умовах війни публічні службовці мають оперативно реагувати на виклики, приймати виважені управлінські рішення, надавати якісні адміністративні послуги, бути стійкими та вмотивованими для покращення якості публічної служби та підтримання її стійкості на міжнародній арені. Ефективність публічної служби вирішальною мірою залежить від людського фактору, морально-психологічного стану публічних службовців, створення умов та можливостей для розвитку їх соціального та емоційного інтелекту, більш повної реалізації їх професійного потенціалу, підвищення стресостійкості в складних та непередбачуваних умовах воєнного стану, підвищення рівня відповідальності за виконання функціональних обов'язків та прийняття управлінських рішень.

Варто наголосити на тому, що попри усі виклики та загрози, що спричинені воєнними діями та їх деструктивними руйнівними наслідками, публічна служба не тільки встояла, а й продовжила функціонувати. Та незважаючи на це, в умовах воєнного стану та післявоєнного періоду важливим постає питання збереження та якісного розвитку кадрових ресурсів публічної служби, посилення її державного апарату, формування потенціалу та передачі системи цінностей майбутнім поколінням публічних службовців.

Завдяки розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців можливо досягти підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади в умовах обмежених ресурсів, сприяти гнучкості та адаптивності до нової реальності, забезпечення професійного рівня кадрів з урахування суспільних цінностей та безперервної роботи в напрямку розбудови цілісної і високопрофесійної публічної служби. Адже сьогодні ми спостерігаємо зародження нової соціально-ціннісної бази, яка у майбутньому буде слугувати орієнтиром

поведінки та розвитку в умовах трансформації суспільно-політичної парадигми.

Мета статті – дослідити специфіку розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний та післявоєнний період в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Забезпечення ефективності та результативності публічної служби, вивчення соціально-ціннісних засад публічного управління в Україні знаходиться у полі зору багатьох вітчизняних дослідників, серед яких можна виділити праці Н. Гончарук – в аспекті модернізації публічного управління в Україні в умовах війни та поствоєнний період у контексті європейських цінностей (Гончарук, 2022); Н. Липовської – в аспекті реформування системи підготовки кадрів як складової екосистеми управління людськими ресурсами державної служби (Липовська, 2023); І. Хомишина – крізь призму розгляду особливостей функціонування і нормативно-правового забезпечення публічної служби в умовах війни (Хомишин, 2023); Г. Дмитренко – у аспекті розгляду системної модернізації державного управління в Україні (Дмитренко, 2020) та ін.

Питання розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців знайшли свої відображення у працях О. Старинської – в аспекті розгляду психологічної сутності та інтерпретації понять соціального та емоційного інтелекту (Старинська, 2022); О. Луньової – у аспекті співвідношення понять соціального та емоційного інтелекту, їх теоретичного обґрунтування у науковому дискурсі (Луньова, 2009); О. Милославської – у контексті визначення особливостей взаємозв'язку емоційного та соціального інтелекту (Милославська, 2012) та ін. Однак, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, недостатньо розкритими залишаються питання специфіки розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний та післявоєнний період в Україні.

Результати дослідження.

Професійна діяльність публічних службовців у воєнний період носить складний характер діяльності та ставить особливі вимоги до службовців, які повинні бути, насамперед, налаштованими на зміни, бути професіоналами, вмотивованими, спроможними сумлінно працювати в умовах сучасних викликів, готовими служити від імені держави, надаючи підтримку громадянам та приймати виважені управлінські рішення.

Характеризуючи публічну службу в умовах війни, дослідник І. Хомишин наголошує на



визначенні узгоджених дій для реагування на загрози різного характеру і походження, а також планування відповідних заходів як на загальнодержавному, так і регіональному рівнях (особливо в умовах бойових дій), при цьому береться до уваги, що в нинішніх умовах викликів і загроз міжнародні та внутрішні національні загрози взаємопов'язані (Хомишин, 2023). Не можемо не погодитися, адже наразі надважливо зберегти подальшу стійкість та стабільність держави, втримати професіоналів і кваліфікованих кадрів у сфері публічної служби. Воєнні дії у державі спричинили чимало викликів і є надзвичайним психологічним подразником для публічних службовців. Адже війна проходить не лише на лінії фронту, а й всередині кожного з нас.

За даними аналітичного звіту Національного агентства України з питань державної служби проведеного разом з Українським інститутом соціальних досліджень імені О. Яременка щодо дослідження різних аспектів організаційної культури публічних службовців «Публічна служба в Україні: ваша точка зору» проведеного у 2023 році, спостерігається доволі висока активність, відповідальність і позитивне ставлення публічних службовців до своєї роботи, про наявність у них чіткого розуміння мети, пріоритетів і завдань органів публічної влади, а також їхню готовність до використання ініціативи та нових технологій для досягнення кращих результатів (Дослідження організаційної культури державної служби України, 2023).

Результати опитування свідчать також про відсутність перепон у роботі більшості публічних службовців. У той же час, майже половина публічних службовців незадоволена відносинами з керівником в питаннях мотивації та врахуванням їх експертних пропозицій, майже третина респондентів негативно оцінює заохочення інноваційності та ініціативності, а чверть зазначили про те, що у їх органах публічної влади не враховують надані ними експертні пропозиції при прийнятті рішень (Дослідження організаційної культури державної служби України, 2023). Серед демотивуючих факторів респонденти віднесли також складні умови роботи через постійний рівень тривоги і стресу, пов'язаний із безпековою ситуацією у країні, відсутність психологічної підтримки.

В ході аналізу виявлено, що «відданість державі» переважає «відданості суспільству» у сприйнятті більшості державних службовців, що може свідчити про пріоритет інтересів держави над інтересами суспільства (таке переважання притаманне радше для авторитарних, ніж демократичних суспільств) і водночас рівень

освіти та науковий ступінь впливають на самосприйняття державних службовців, особи з вищою освітою більш схильні вважати себе відданими суспільству. У випадку ПОМС, більшість з них вважає себе радше «відданими жителям територіальних громад», а не «відданими органу місцевого самоврядування», що може свідчити про їх орієнтацію на потреби та інтереси саме місцевих жителів та бажання працювати на благо громади (Дослідження організаційної культури державної служби України, 2023).

Під час дослідження виявлено, що більшість опитаних службовців задоволені своїм професійним вибором стати публічним службовцем і розвитком своєї кар'єри. Водночас понад половину респондентів певною мірою не задоволені своєю заробітною платою, задоволені зарплатою у два з половиною рази менше, ніж незадоволених, це критичний розрив, що сигналізує про неблагополуччя в системі матеріального стимулювання публічних службовців. Підґрунтя мотивації публічних службовців, їх задоволеності роботою складають, насамперед, нефінансові чинники. З одного боку, ця обставина зменшує негативний вплив зниження рівня доходів, що відбулося через війну, а з іншого боку, обмежує арсенал стимулювання працівників (Дослідження організаційної культури державної служби України, 2023).

Війна помітно вплинула на мотивацію та рівень розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців, адже майже кожен десятий опитаний публічний службовець підкреслив, що війна спонукає його залишити публічну службу і піти працювати в будь-яку іншу установу, не пов'язану з публічною службою, а це чималий потенціал для плинності кадрів, до «групи ризику» можливого звільнення належить доволі цінний кадровий ресурс (молоді, освічені та амбітні фахівці) публічної служби. Також варто відмітити, що на сьогоднішній день чимало працівників в сфері публічної служби живуть і працюють в регіонах, де відбуваються бойові дії, в населених пунктах, що зазнають інтенсивних обстрілів. Отже, готовність публічних службовців виконувати свої професійні обов'язки в умовах війни має отримати визнання в суспільстві як прояв громадянської проактивності (Дослідження організаційної культури державної служби України, 2023).

Отже, з огляду на отримані в ході аналізу дані, більшість публічних службовців є цілеспрямованими, амбітними фахівцями, які ефективно виконують свої посадові обов'язки



навіть в складних та непередбачуваних умовах, пов'язаних із воєнною ситуацією у країні. Проте водночас, чимало публічних службовців вважають, що їхні заслуги недооцінюються, низький рівень заробітної плати, постійні стресові ситуації підвищують рівень плинності та демотивації кадрів (особливо це стосується молодих та амбітних спеціалістів), через високий рівень стресу часто виникає «професійне вигорання».

Однак, не зважаючи на виклики війни, суспільно-політичні виклики та події державного значення стали поштовхом до реалізації цінностей фахової самореалізації корпусу публічних службовців, спроможних відповісти запитам на оборону країни, збереження соціальної справедливості, прагнення вибудувати суспільство, в якому буде знайдений мир і баланс, нову архітектуру світового порядку і безпеки (Дмитренко, 2020). Підтвердженням цього є дані дослідження щодо системи цінностей українського суспільства під час воєнного стану, у тому числі і публічних службовців, за даними якого респонденти наголошували на консолідації, єдності громадян з інститутами публічної влади для досягнення спільної мети – перемоги, де особлива роль була відведена саме ціннісній компоненті у публічному управлінні і адмініструванні, що є однією з вагомих проблем, які потребують науково-пізнавального дослідження з акцентом на цінностях захисту незалежності країни, вирішення безпекових суспільно-політичних, демократичних змін (Опитування «Війна, мир, перемога, майбутнє», 2023).

Потенційним фактором суспільного та професійного успіху є феномен соціального та емоційного інтелекту публічних службовців. Проблематика досліджень соціального та емоційного інтелекту публічних службовців свідчить про їх приналежність до широко обговорюваних питань у яких висвітлюються такі вимоги до оптимального функціонування професійної діяльності публічних службовців, як прояви емоційної та професійної компетентності, емоційної та соціальної зрілості, емоційної культури, креативності, стресостійкості, творчості тощо.

Соціальний та емоційний інтелект лежать в основі емоційної саморегуляції, а високий рівень соціального та емоційного інтелекту публічних службовців дає можливість краще розуміти власні емоції та можливості та емоції і настрої інших людей, керувати емоційною та професійною сферою (Воронов, 2017). Соціальний та емоційний інтелект охоплюють різні аспекти міжособистісних та професійних

стосунків, має значний вплив на ефективність діяльності фахівців у сфері публічного управління.

Соціальний інтелект – складний інтегрований комплекс знань і здатностей особистості щодо пізнання й вирішенню нею певних життєвих, суспільних та професійних завдань, які визначають її успішність у взаємодії з іншими людьми й ефективність адаптації в різних ситуаціях взаємодій (Старинська, 2022). Емоційний інтелект – складний інтегрований комплекс здатностей особистості, який складається з пізнання, розуміння, вміння диференціювати та усвідомлювати емоції власні і інших людей, застосовувати емоції для активізації своєї розумової діяльності, застосовувати знання про прояви емоцій іншими людьми для виявлення чинників і вирішення різних ситуацій соціальних взаємодій, усвідомлено управляти своїми емоціями (Старинська, 2022).

Дослідження сутності соціального та емоційного з метою зіставлення цих феноменів розкрито в публікаціях О. Луньової. Так, дослідниця встановила, що соціальний інтелект є суб'єктивно-особистісним конструктом, до якого належать здатності людини до соціального пізнання і соціальної саморегуляції, її особистісні характеристики, зокрема й емоційні, які визначають емоційне зафарбування образу соціальних взаємодій і поведінки особистостей цих взаємодіях, презентуючи змістове наповнення її емоційного інтелекту (Луньова, 2009).

Погоджуємося із науковими поглядами вітчизняної дослідниці О. Милославської про те, що соціальний інтелект є глобальною здатністю особистості, яку зумовлено її інтелектуальними, комунікативними, поведінковими й особистісними якостями (Милославська, 2012). У свою чергу, емоційний інтелект дослідниця пропонує інтерпретувати як здатність особистості до емоційної саморегуляції, до вербалізації емоційних станів і розпізнання емоцій інших людей.

Таким чином, з огляду на розгляд специфіки розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний і післявоєнний період, можна розглядати їх як зі сторони професійного розвитку, так і зі сторони особистісних характеристик і чутливості до зовнішніх соціальних групових стимулів, зі сторони взаємодії та процесу комунікації з іншими та здатність управляти чи адаптуватися до складних і непередбачуваних викликів, пов'язаних із війною. Адже, соціальний та емоційний інтелект є комплексним утворенням та складається із когнітивних, емоційних,



соціальних і поведінкових складових, які тісно пов'язані один з одним.

Професійно-особистісна компетентність публічних службовців розглядається як складна система соціальних, професійних і психологічних характеристик фахівців у сфері публічного управління, яка визначає ефективність та результативність їх професійної діяльності. В особистісному підході професійна компетентність публічних службовців визначається як набір професійно важливих якостей особистості та невід'ємна, визначальна, інтегральна характеристика особистості кожного окремого публічного службовця, що є умовою та запорукою його ефективності професійної діяльності та професійного самовдосконалення.

Завдяки розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців можна краще розуміти і інтерпретувати емоційні, соціальні, професійні та психологічні потреби

як публічних службовців, так і громадян, що у свою чергу, сприяє у перспективі підвищенню якості зворотнього зв'язку, процесу комунікації, формування позитивного іміджу публічної служби, рівня задоволення громадян, отриманих адміністративних послуг, прийняттю більш виважених управлінських рішень, зменшенню соціальних напружень, емоційної стійкості та підвищенню рівня мотивації.

З метою визначення ролі та різних аспектів розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців нами проведено SWOT-аналіз необхідності розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців (табл.1). Відповідно до результатів якого було визначено внутрішні і зовнішні фактори, які впливають на ефективність публічної служби: сильні (Strengths) та слабкі (Weakness) сторони, можливості (Opportunities) та загрози (Threats).

Табл. 1

SWOT-аналіз необхідності розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний та післявоєнний період

| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weakness) |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Наявність належної нормативно-правової бази для професійної діяльності та професійного розвитку публічних службовців; - Розгалужена система спеціалізованих навчальних закладів освіти і підвищення кваліфікації; - Можливість самовдосконалення професійного рівня за допомогою безоплатних електронних освітніх платформ (прикладом, Дія.Освіта); - Здійснення заходів для забезпечення і підтримки доброчесності, відповідальності, відкритості, етики та професійної культури публічних службовців | <ul style="list-style-type: none"> - Високий рівень стресу і напруги, що породжує емоційне і професійне вигорання публічних службовців; - Низька оплата праці; - Соціальна і політична нестабільність; - Низький рівень самомотивації публічних службовців; - Відсутність розуміння ролі та значення необхідності розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців; - Відсутність проведення системного моніторингу ефективності праці; - Застарілі кадрові технології; - Недосконала система оцінювання результатів професійного розвитку і результатів професійної діяльності |
| Можливості (Opportunities) | Загрози (Threats) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Формування нової системи цінностей публічної служби з метою її подальшої передачі наступним поколінням публічних службовців; - Підвищення рівня мотивації публічних службовців; - Підвищення рівня сторесостійкості і психологічної культури ; - Розвиток професійного потенціалу публічних службовців; - Формування потенціалу публічної служби в умовах аксіологічного транзитиву; - Підвищення якості зворотнього зв'язку; - Прийняття більш виважених управлінських рішень; - Формування позитивного іміджу публічної служби; - Зменшення соціальних напружень; - Запровадження сучасних технологій управління персоналом; - Психологічна підтримка публічних службовців | <ul style="list-style-type: none"> - Плинність кадрів через великий рівень відповідальності та підвищені вимоги до професійної діяльності; - Підвищення рівня соціальної напруги; - Неефективність професійної діяльності; - Зменшення якісного складу публічної служби; - Підвищення рівня емоційного вигорання публічних службовців; - Підміна понять іміджу публічної служби; - Відтік молодих спеціалістів, небажання молоді вступати на державну службу та службу в органах місцевого самоврядування; - Декваліфікація персоналу публічної служби |

Розвиток соціального та емоційного інтелекту публічних службовців також сприяє культурній етичності через формування таких

якостей як: усвідомлення відповідальності за свої дії, здатність передбачати наслідки рішень та їх вплив на інтереси громадськості.



У контексті публічного управління, де основною метою діяльності є забезпечення суспільного блага, високий рівень розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців допомагає публічним службовцям краще розуміти соціальні та емоційні стани, мотивації та потреби різних груп населення, що є ключовим для прийняття рішень, які ґрунтуються на принципах справедливості, рівності та поваги до людини.

Робота у публічній сфері часто пов'язана зі стресовими ситуаціями та емоційним вигоранням, особливо в умовах воєнного стану, з високим рівнем відповідальності та вимогами до професійної діяльності. Емоційна регуляція забезпечує більшу психологічну та соціальну гнучкість, що важливо для прийняття обґрунтованих і раціональних рішень у критичних умовах. Адже, публічні службовців

виконують ключову роль у контексті розвитку суспільства та забезпечення ефективного функціонування публічних інституцій, відповідають за ефективність функціонування та розвитку публічної служби, за формування її іміджу і представлення на міжнародній арені, за реалізацію стратегічних завдань, впровадження політичних рішень та надання публічних послуг громадянам.

Публічні службовців, з високим рівнем розвитку соціального та емоційного інтелекту є кращими лідерами, більш вмотивованими, відповідальними, стресостійкими і продуктивними. Адже, ключове значення для досягнення високого рівня соціального та емоційного інтелекту публічних службовців відіграють такі складові як: самосвідомість, самомотивація, самодисципліна, адаптивність, саморегуляція, емпатія, цінності, соціальні навички та соціальна взаємодія (рис.1).

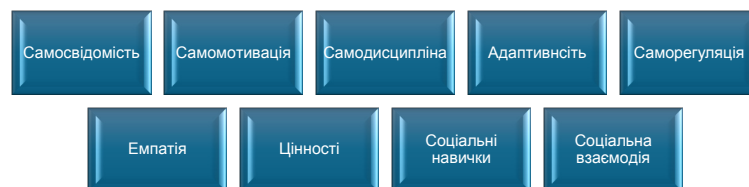


Рис. 1. Складові розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців

Висновки.

Проведене дослідження специфіки розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний та післявоєнний період, SWOT-аналіз необхідності розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців сприяли формулювання наступних узагальнень. Встановлено, що рівень розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний та післявоєнний період в Україні є ключовим фактором успішної професійної діяльності публічних службовців, який допомагає покращити якість послуг, прийняття виважених управлінських рішень, ефективності управління і зміцнення довіри з боку суспільства.

Доведено, що в умовах воєнного стану та післявоєнного періоду важливим постає питання збереження та якісного розвитку кадрових ресурсів публічної служби, посилення її державного апарату, формування потенціалу та передачі системи цінностей майбутнім поколінням публічних службовців.

Визначено, що з огляду на розгляд специфіки розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний і післявоєнний період, можна розглядати їх як зі сторони професійного розвитку, так і зі сторони особистісних характеристик і сенситивності

до зовнішніх соціальних групових стимулів, зі сторони взаємодії та процесу комунікації з іншими та здатність управляти чи адаптуватися до складних і непередбачуваних викликів, пов'язаних із війною. Адже, соціальний та емоційний інтелект є комплексним утворенням та складається із когнітивних, емоційних, соціальних і поведінкових складових, які тісно пов'язані один з одним.

Доведено на основі результатів проведеного SWOT-аналізу, що завдяки розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців можна краще розуміти і інтерпретувати емоційні, соціальні, професійні та психологічні потреби як публічних службовців, так і громадян, що у свою чергу, сприяє у перспективі підвищенню якості зворотнього зв'язку, процесу комунікації, формування позитивного іміджу публічної служби, рівня задоволення громадян, отриманих адміністративних послуг, прийняттю більш виважених управлінських рішень, зменшенню соціальних напружень, емоційної стійкості та підвищення рівня мотивації. Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на пошук і аналіз механізмів та методів оцінювання та розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців з урахуванням зарубіжного досвіду.



БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Воронов, О. (2017). *Методика діагностування соціально-психологічних впливів на прийняття державно-управлінських рішень в індетермінованих умовах*. (Підручник). Київ: НАДУ.
- Гончарук, Н., & Чередниченко, А. (2022). Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*, 10(6), 46-54. <https://doi.org/10.15421/152243>
- Дмитренко, Г. (2020). *Системна модернізація державного управління в Україні: гуманістичний контекст*. (Підручник). Київ: ПрАТ ВНЗ «Міжрегіон. акад. упр. Персоналом».
- Дослідження організаційної культури публічної служби України «Публічна служба в Україні: ваша точка зору». (2023). Аналітичний звіт Національного агентства України з питань державної служби. Відновлено з <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/diyalnist/upravlinja%20personalom/Analitika%20ta%20doslidgenja/analitichniizvitorganizatsiinakultura2023.pdf>
- Липовська, Н. (2023). Реформування системи підготовки кадрів як складова екосистеми управління людськими ресурсами державної служби. *Аспекти публічного управління*, 11(1), 50-54. <https://doi.org/10.15421/152307>
- Луньова, О. (2009). Проблема співвідношення соціального та емоційного інтелекту. *Психологія і педагогіка*, 4, 31-36.
- Милославська, О. (2012). Особливості взаємозв'язку емоційного інтелекту та соціального інтелекту. *Вісник національного університету оборони*, 5 (30), 240-245.
- Опитування «Війна, мир, перемога, майбутнє». (2023). Аналітичний звіт Центру політичної соціології. Відновлено з <https://dif.org.ua/article/analitichniy-zvit-za-pidsumkami-opituvannya-viyna-mir-peremoga-maybutne>
- Старинська, О. (2022). Проблема психологічної сутності понять «соціальний інтелект» та «емоційний інтелект»: науковий дискурс. *Наукові праці МАУП*, 3 (56), 40-44.
- Хомишин, І. (2023). Публічна служба в умовах війни. Аналітично-порівняльне правознавство, 3, 308-312. Відновлено з <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/07/58.pdf>

REFERENCES

- Dmitrenko, G. (2020). *Systematic modernization of public administration in Ukraine: humanistic context*. (Manual). Kyiv: PJSC University «Mezregion. Academic Staff».
- Goncharuk, N., & Cherednychenko, A. (2022). Modernization of Public Administration in Ukraine during the War and in the Post-War Period in the Context of European Values. *Public Administration Aspects*, 10(6), 46-54. <https://doi.org/10.15421/152243>
- Khomyshyn, I. (2023). Public service in war. *Analytical and Comparative Law*, 3, 308-312. Retrieved from <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/07/58.pdf>
- Lipovska, N. (2023). Reforming the Personnel Training System as a Component of the Human Resource Management Ecosystem of the Public Service. *Public Administration Aspects*, 11(1), 50-54. <https://doi.org/10.15421/152307>
- Luneva, O. (2009). The problem of the ratio of social and emotional intelligence. *Psychology and Pedagogy*, 4, 31-36.
- Miloslavskaya, O. (2012). Features of the relationship of emotional intelligence and social intelligence. *Bulletin of the National Defense University*, 5 (30), 240-245.
- Starynska, O. (2022). The problem of the psychological essence of the concepts of «social intelligence» and «emotional intelligence»: scientific discourse. *Scientific works of IAPM*, 3 (56), 40-44.
- Study of the organizational culture of the public service of Ukraine “Public Service in Ukraine: Your Point of View” (2023). *Analytical report of the National Agency of Ukraine on Civil Service*. Retrieved from <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/diyalnist/upravlinja%20personalom/Analitika%20ta%20doslidgenja/analitichniizvitorganizatsiinakultura2023.pdf>
- Survey «War, Peace, Victory, Future» (2023). *Analytical report of the Center for Political Sociology*. Retrieved from <https://dif.org.ua/article/analitichniy-zvit-za-pidsumkami-opituvannya-viyna-mir-peremoga-maybutne>
- Voronov, O. (2017). *Methods of diagnosing socio-psychological effects on the adoption of public management decisions in indeterminate conditions*. (Manual). Kyiv: NAPA.



Peculiarities of Digital Governance Development under Martial Law

UDC: 35:004.77

DOI: <https://doi.org/10.15421/152449>**Skliar Ihor**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0000-0001-9356-6465>, skliar.i.v@nmu.one*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

Abstract

Relevance. The martial law introduced in Ukraine due to a full-scale invasion has radically changed the lives of both citizens and institutions. Given the relevance of current conditions and the lack of experience to study or follow, the research of the development of digital governance in conditions of martial law is a relevant topic for the scientific research.

The purpose of this article is to study the course of the development of digital governance in Ukraine under conditions of a full-scale invasion, to identify success factors and potential growth points.

Results. It was found that since the beginning of the martial law regime, there has been a certain regression in the development of digital governance due to restrictions on the use of existing digital services, as well as a shift in the concept from satisfying interests to the need of ensuring security in the first place. It was determined that digitalization has become one of the tools for overcoming the crisis in the social and economic spheres caused by a full-scale invasion. It is proven that the use of the technical capabilities of "Diia" for the registration of internally displaced persons (IDPs) and the provision of appropriate assistance to them and other categories of victims of hostilities made it possible to prevent the collapse of the public administration infrastructure and reduce the level of socio-economic shocks of Ukrainian citizens. At the same time, it was found that ensuring the targeting of assistance, increasing the level of digital literacy and accessibility of the necessary infrastructure are points of further development for the relevant programs. It is emphasized that the transition to electronic document management in wartime is not only a tool for increasing efficiency and reducing costs, but also ensures the security and continuity of public administration processes and services.

Conclusions. The full-scale invasion led to unprecedented losses and shocks in people's lives, infrastructure, economic and social spheres. However, it did not change the general direction of the development of digital governance but even accelerated it. The "Diia" portal became a super application during the period of martial law, contributing to a more effective performance of state functions. Moreover, elements of digitalization in the traditionalist military sphere have a positive impact on national security.

Keywords: digitalization, public management, digital governance, digital transformation, Diia, war in Ukraine, martial law

Особливості розвитку цифрового врядування в умовах воєнного стану

Скляр Ігор*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

Анотація

Актуальність. Введений в Україні воєнний стан через повномасштабне вторгнення докорінно змінив життя як громадян, так й інституцій. Враховуючи актуальність поточних умов й відсутність досвіду для вивчення чи наслідування дослідження розвитку цифрового врядування в умовах правового режиму воєнного стану є актуальним питанням наукового пошуку.

Метою статті є дослідження перебігу розвитку цифрового врядування в Україні в умовах повномасштабного вторгнення, визначення факторів успіху й потенційних точок зростання.

Результати. Було виявлено, що з початку дії режиму воєнного стану відбувся певний регрес у розвитку цифрового врядування через обмеження використання вже наявних цифрових послуг, а також зсув концепції із задоволення інтересів й потреб на забезпечення в першу чергу безпеки. Визначено, що цифровізація стала одним із інструментів подолання кризи в соціальній та економічній сферах, спричиненої повномасштабним вторгненням. Доведено, що використання технічних можливостей «Дії» для реєстрації внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та надання відповідної допомоги їм та іншим категоріям постраждалих від бойових дій дозволило не допустити колапсу публічноуправлінської інфраструктури й зменшити рівень соціально-економічних шоків для громадян України. Водночас було виявлено, що забезпечення адресності допомоги, підвищення рівня цифрової грамотності й доступності необхідної інфраструктури є точками подальшого розвитку для відповідних програм.

Висновки. Повномасштабне вторгнення призвело до безпрецедентних втрат й потрясінь у життях людей, інфраструктурі, економічній й соціальних сферах, але в той же час війна не змінила загального напрямку розвитку цифрового врядування, а навіть пришвидшила його. Портал «Дія» саме в період воєнного стану став супердодатком, що сприяє ефективнішому виконанню функцій держави, а елементи цифровізації в традиціоналістичній військовій сфері мають позитивний вплив на національну безпеку.

Ключові слова: цифровізація, публічне управління, цифрове врядування, цифрова трансформація, Дія, війна в Україні, воєнний стан

Стаття надійшла / Article arrived: 26.10.2024

Схвалено до друку / Accepted: 19.12.2024



Вступ.

Цифровізація публічного управління на сьогодні є стабільним й беззаперечним трендом його розвитку як науки, так і сфери реалізації потреб, прав й обов'язків громадян, спільнот і держави. Відповідно дослідження питання стану й розвитку цифрового врядування є актуальним питанням наукового пошуку науковців всієї земної кулі.

На сьогоднішній день Україна знаходиться в умовах воєнного стану, що безперечно впливає на всі сфери життя суспільства, що в свою чергу з одного боку створює певні обмеження, а з іншого можливості для життєдіяльності й розвитку індивідів в частковому випадку й держави в цілому. Актуальність даної теми обґрунтовується тим фактом, що умови в яких наразі перебуває українська держава є певним чином унікальними – військові конфлікти схожого масштабу в Європі відбувались ще в минулому столітті, коли публічне управління перебувало в абсолютно іншому стані розвитку, а цифровізація була більше сферою футурологів, аніж науковців.

Виходячи з цього, **метою** підготовки цієї статті є дослідження перебігу розвитку цифрового врядування в Україні в умовах повномасштабного вторгнення, визначення факторів успіху й потенційних точок зростання.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

В першу чергу слід зазначити, що питання цифровізації публічного управління й розвитку цифрового врядування в загальному є вже широко дослідженим як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. В цьому контексті можемо виділити роботи В. Куйбіди (2018) та М. Міхровської (2020), як базові для визначення сутності цифрового врядування.

Проведений аналіз наявних робіт дозволяє стверджувати, що питання функціонування сфери публічного управління в умовах воєнного стану є недостатньо дослідженим за межами українського наукового середовища, в наявних роботах досліджується більше історичний контекст функціонування державних інституцій під час світових війн, що мали місце у ХХ столітті. Вважаємо це логічним результатом того, що умови в яких перебуває зараз українська держава є нетиповими для більшості інших суспільств у світі. Натомість в середовищі вітчизняних дослідників ця тема знаходить обмежене, але впевнене місце. (Руденко et al., 2024) розглядають в своїй роботі в загальному вплив цифрової трансформації на питання безпеки, що виходить на перше місце в час війни.

Н. Filipchuk (2023), К. Ihnatenko та S. Sadzaglishvili (2023), М. Белікова (2022)

роблять фокус на аналізі однієї з основної проблеми, породженої вторгненням – вимушено переміщені особи (ВПО) й як цифровізація впливає на пом'якшення цього негативного соціального явища. Також як виклик нової реальності досліджується питання балансу відкритості реєстрів даних й національної безпеки (Белікова, 2022).

Результати досліджень.

24 лютого 2022 р. Україна зазнала широкомасштабної збройної агресії з боку рф. Війна стала каталізатором наймасштабнішої зтяжної кризи, яка має вплив як на громадян (як індивідів), так і на організації приватного й публічного секторів. Здобутий досвід показав, що не дивлячись на смертність та жахливість війни як самого явища, розвиток певних явищ та процесів продовжується, а в деяких сферах навіть інтенсифікується через потужний вплив зовнішнього середовища. На нашу думку, до одного з таких процесів можна віднести розвиток цифрового врядування.

Насамперед вважаємо за необхідне окреслити загальні умови функціонування сфери публічного управління в цей період. В день початку вторгнення указом Президента України було введено правовий режим воєнного стану по всій території України, який передбачає запровадження й здійснення заходів, що передбачені Законом України «Про правовий режим воєнного стану» й обмеження певних конституційних прав громадян та юридичних осіб. З основних особливостей можемо виділити утворення тимчасових державних органів – військових адміністрацій, а також обмеження прав громадян на вільне пересування, таємниці спілкування, вільного вираження своїх поглядів й думок, обмеження публічної інформації. Таким чином режим воєнного стану передбачає розширення повноважень певних державних органів з відповідним обмеженням прав і свобод громадян.

Незважаючи на те, що термін «цифрове врядування» на сьогодні є вже доволі сталим й широко дослідженим як у вітчизняних, так й міжнародних наукових колах, в умовах воєнного стану потребує певного переосмислення. Наприклад, на думку М. Міхровської цифрове врядування є способом організації публічного управління за допомогою цифрових технологій, основна мета якого задоволення прав, свобод та інтересів людини й громадянина на всіх рівнях взаємодії з державою (Міхровська, 2020). В. Куйбіда визначає, що цифрове врядування – це сервісно орієнтована організація функціонування системи публічного врядування (управління) на основі цифрових технологій (Куйбіда та ін.,



2018). Можемо прослідкувати, що ці визначення, що були зроблені в довоєнний період, в своїй основі спираються на те, що держава є постачальником сервісу для покращення якості життя громадян шляхом розвитку цифровізації.

Широкомасштабне вторгнення докорінно змінило баланс між функціями держави: головною наразі є функція забезпечення безпеки країни в цілому та громадян в частковому, що в свою чергу вимагає поступок й обмежень в питанні прав, свобод й відповідно задоволення певних потреб. В той же час, вважаємо зазначенні визначення все ще актуальними з точки зору формувань, необхідним є врахування правових обмежень накладених режимом воєнного стану, що дещо звужує можливості цифрового врядування в цей особливий період.

Вагомим здобутком від переходу до цифрового врядування є підвищення рівня доступності публічної інформації й швидкості її обігу. З введенням режиму воєнного стану доступ до більшості державних реєстрів був суттєво обмежений, що в свою чергу призвело до фактично блокування певних видів діяльності, як от, наприклад, купівля-продаж нерухомості. Згодом були зроблені певні послаблення та впроваджені додаткові умови для доступу

та оперування інформацією, що забезпечили відновлення операцій, що потребують доступу до реєстрів (Белікова, 2022).

Але в той же час можемо стверджувати, що в загальному сенсі рівень публічної доступності інформації зменшився. Повномасштабне вторгнення загостило питання безпеки, адже в поточних умовах інформація з певних реєстрів (наприклад, Єдиного реєстру судових рішень) може бути використана ворогом як інструмент задля завдання шкоди конкретним громадянам й державі. З іншого боку закриття реєстрів зменшує рівень прозорості й відповідно підвищує корупційні ризики, тому в даному питанні вважаємо життєво важливим забезпечення балансу доступності даних, що забезпечує й безпеку, й достатній рівень публічного контролю з боку громадськості.

Війна спричинила найбільш масштабну міграційну кризу в історії української держави. Згідно даних Міжнародної організації з міграції станом на листопад 2024 р. 3.6 млн. українців є вимушено переміщеними особами (ВПО) всередині країни та 6.8 млн. осіб є біженцями, що покинули Україну через війну. На самому початку вторгнення кількість ВПО за оцінками становила майже 8 млн. осіб (див. рис. 1).

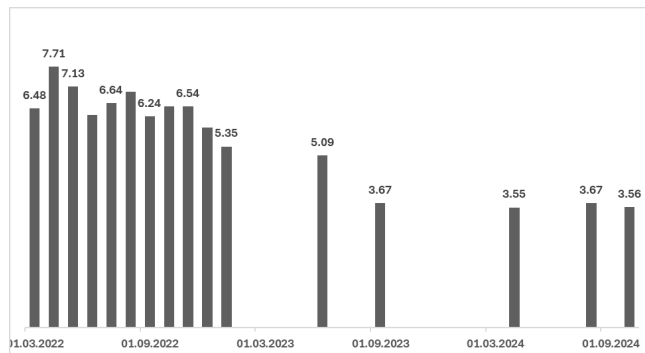


Рис 1. Динаміка кількості внутрішньо переміщених осіб (складено автором на основі (Displacement Tracking Matrix, б. д.)

Вважаємо за необхідне зазначити, що загалом ВПО в Україні як соціальне явище було присутнє з 2014 р., але з початком повномасштабного вторгнення у 2022 р. набуло дійсно неймовірного масштабу. Взяти на відповідний облік й надати допомогу такій кількості осіб в короткий проміжок часу аналоговими методами є важкою задачею, майже неможливою. Тому український уряд на чолі з Міністерством цифрової трансформації прийняв рішення організувати відповідну допомогу постраждалим від військової агресії за допомогою порталу «Дія», враховуючи її широке розповсюдження серед населення. Наразі «Дія» дозволяє оформити статус ВПО за допомогою мобільного застосунку,

без необхідності фізично відвідувати державні структури, а також отримати відповідну грошову допомогу від держави.

Перша програма грошової допомоги постраждалим від військової агресії рф у розмірі 6.5 тис. грн. «Підтримка» була запущена вже 8 березня 2022 р. (12 днів після початку вторгнення). Станом на 31 вересня 2023 р. було виконано 4.7 млн. заявок на суму 30.9 млрд. грн. (Opendatobot, 2023). Вважаємо це позитивним прикладом використання вже наявної цифрової інфраструктури для надання соціального захисту з боку держави у короткі терміни.

З іншого боку реалізація цієї програми виявила доволі серйозну проблему забезпечення



адресності – того, що допомогу отримують саме ті, хто має на це право. Зазначена програма була направлена на осіб, що втратили свій дохід внаслідок проведення. Згідно даних (Opendatabot, 2023) 60 тис. українців отримали по 6.5 тис. грн. не маючи на це підстав, з них 14.5 тис – бюджетники, які не втрачали свого доходу.

Частина неправомірно отриманих коштів за програмою «єДопомога» врешті-решт була повернена до державного бюджету. Але в загальному сенсі вважаємо, що ця ситуація ілюструє проблему часткової неефективності надання допомоги за допомогою електронних інструментів, що наявні зараз. Потенційні методи додаткової верифікації отримувачів подібних програм й контролю за використанням коштів мають бути досліджені й запроваджені в подальшому, це дозволить підвищити ефективність використання обмежених ресурсів державного бюджету.

Крім руйнувань економічної системи, повномасштабне вторгнення принесло з собою серйозні й масові пошкодження фізичної інфраструктури: від вибитих вікон до повністю знищених теплоелектро станцій, що виробляють електроенергію для цілих регіонів. Для підтримки громадян і часткового вирішення даної проблеми уряд запровадив програму «єВідновлення», яка дає можливість за допомогою застосунку «Дія» подати заявку на компенсацію витрат з відновлення пошкодженого або зруйнованого житла через бойові дії й потім отримати відповідно компенсацію на спеціальний рахунок і використати його на ремонт або купівлю нового житла. Дана програма, на нашу думку, має більше точок контролю за цільовим й ефективним використанням коштів: закупити роботи й матеріали для ремонту й будівництва можна тільки в компанії-партнерів програми, сума компенсації визначається спеціальною комісією місцевої влади під час фізичного огляду об'єкту, по результатам відновлення потрібно подати звіт.

У разі зруйнованого житла сума допомоги фіксується спочатку у вигляді спеціального сертифікату, заброньовані кошти надходять на рахунок продавця майна після укладання угоди купівлі-продажу в нотаріуса. Вважаємо, що саме вузькість програми з позиції причини (пошкодження або руйнування житла) й відповідно можливих послуг (будівництво, купівля нерухомості) дає можливість забезпечити кращу адресність й якість послуги, а також ефективність використання коштів.

В цьому ж контексті можемо виділити іншу програму, яка реалізується через Дію «єОселя» – пільгова іпотека під 3% для військовослужбовців

за контрактом, працівників медичної й науково-педагогічної сфери. Як і у випадку інших програм портал «Дія» по-перше, виконує функцію первинної авторизації й верифікації участі в даній програмі. А по-друге, стає зв'язуючою ланкою між користувачем певної послуги та її провайдером, у випадку даної програми із банком-партнером, що надає кредит.

В період повномасштабної війни виникла нагальна необхідність у пошуку додаткових джерел наповнення державного бюджету з метою безперервного забезпечення потреб Збройних Сил України, протистояння агресору та підтримки економіки. Одним із способів акумулювання фінансових ресурсів є випуск військових облігацій, які виступають своєрідним видом облігацій внутрішньої державної позики (Чубка, & Скоропад, 2023). Задля залучення ресурсів на рівні домогосподарства Міністерство фінансів разом з Міністерством цифрової трансформації розробили відповідні ОВДП номіналом, що є доступним для пересічного українця (1000 грн.) і зробили можливість придбати їх через «Дію» (Дія, 2022а). Як у випадку програми «єОселя» «Дія» забезпечує контакт громадян із банками та інвестиційними компаніями, що продають зазначені облігації, до того ж виплата номіналу й доходу відбувається на картку «єПідтримка», що виключає необхідність мати спеціальний рахунок в депозитарній установі.

На нашу думку, механізм роботи вище згаданих програм показує фундаментальний зсув у концепції сервісу «Дія», який відбувся як раз під час повномасштабного вторгнення. В довоєнний період «Дія» значною мірою виконувала роль цифрового інтерфейсу-коннектора громадян із публічними установами щодо їх послуг. На прикладі вищезгаданих програм ми можемо прослідкувати, що наразі «Дія» забезпечує створення зв'язків не тільки в площині публічна-приватна сфера, а й в середині приватної сфери. Таким чином уряд має робочий інструмент, який дозволяє реалізовувати програми соціальної допомоги верствам населення, що її потребують та стимулювати економічну діяльність суб'єктів господарювання, що можуть закрити необхідну потребу. Вважаємо, що це сприяє максимізації ефекту від реалізації цільових державних програм як в соціальній, так і економічній сфері.

Будучи кризовим явищем повномасштабна війна також загострила певні проблеми цифрового врядування. Певний час отримання статусу ВПО в «Дія» не відображалось у відповідних реєстрах Мінсоцполітики. В разі якщо особа зверталась додатково в ЦНАП з приводу реалізації своїх прав на



соціальний захист з інших причин, то вона була зареєстрована як ВПО тільки з моменту такого звернення, відповідно виникала юридична невизначеність (Белікова, 2022).

Також практика показала, що частина громадян або не мають необхідних навичок для користування електронними послугами та/або проживають у віддалених селищах, де низький рівень покриття інтернетом й мобільним зв'язком (Ihnatenko & Sadzaglishvili, 2023). Тому вважаємо, що підвищення рівня цифрової грамотності населення й забезпечення покриття мережею інтернет всієї території країни залишаються базовими умовами успішної цифровізації публічної сфери.

Вимушені термінові переміщення через бойові дії й втрату майна через постійні обстріли породили ще одну проблему – втрату документів. До повномасштабного вторгнення наявність паспорта чи водійського посвідчення в «Дії» було скоріш зручним альтернативним рішенням для відповідної ідентифікації особи, але в поточних умовах це стало інструментом, який без перебільшень забезпечує продовження життєдіяльності.

З 24 лютого 2022 р. задля контролю за безпековою ситуацією по всій країні була розгорнута мережа блокпостів на яких співробітники сил безпеки й оборони проводили перевірку документів проїжджаючих. Як реакція на відповідний запит в дії був створений тимчасовий цифровий документ «Документ», що містить в собі фото, паспортні дані, РНОКПП (Дія, 2022b). Відповідно громадяни, які могли залишитись без фізичних версій своїх ідентифікаційних документів через бойові дії отримали їх в обмеженому, але достатньому форматі, щоб спокійно й безпечно пересуватись територією країни, а перевіряючи на блокпостах уніфікований у форматі й верифікований документ, що в свою чергу дозволив пришвидшити процес перевірки. Вважаємо це черговим позитивним прикладом використання вже наявної інфраструктури «Дії» й бази активних користувачів задля вирішення проблеми, що викликана повномасштабною війною.

До того ж військовий час не сповільнив прогрес з впровадження цифрових реформ – заплановані раніше послуги були представлені у прискореному режимі (Filipchuk, 2023). З початку повномасштабного вторгнення у «Дії» з'явилися свідоцтво про народження й шлюб, документи про освіту (Дія, 2024). В контексті вищенаведених документів, на нашу думку, важливим є не тільки їх поява в мобільному застосунку, а й можливість користувача

поділитись даними документами. Таким чином при влаштуванні на роботу особа тепер може не робити паперові копії паперових версій документів, а поділитись ними за допомогою відповідного QR-коду з відділом кадрів наймаючої компанії. Зазначений функціонал наближує Україну на ще один крок до повного переходу на електроний документообіг.

Велика внутрішня міграція спричинила диспропорцію між наявним населенням на певній території й кількістю публічних інституцій й публічних службовців задля надання відповідних послуг і як результат утворення великих черг очікування задля отримання необхідної послуги. В цьому контексті хочемо відмітити, що цифровізація дозволяє частково пом'якшити зазначену проблему. Наприклад, впровадження в «Дії» можливостей змінити певні дані ФОП та оформити купівлю-продаж авто безперечно сприяло зменшенню навантаження на ЦНАПи та Сервісні центри МВС.

Задля забезпечення безпеки й підтримки життєдіяльності суспільства в умовах повномасштабної війни обов'язковим є залучення й перерозподіл не лише матеріальних й грошових ресурсів, а в першу чергу людських, що свою чергу забезпечується проведенням мобілізації. У сучасних умовах мобілізація розглядається як складова частина організації оборони України та регулюється такими нормативно-правовими актами: закони України «Про оборону України», «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію», а також підзаконними нормативно-правовими актами, прийнятими відповідно до зазначених законів. Незважаючи на реформу трансформації військових комісаріатів у територіальні центри комплектування та соціальної підтримки, що була почата ще у 2017 р., станом на 24 лютого 2022 р. більшість процесів й процедур, що забезпечують мобілізаційні заходи відбувались в очно-паперовому форматі. Відповідно коли виникла потреба збільшити кількість осіб залучених до сил безпеки й оборони України в рази у короткі терміни наявна система мобілізації проявила свої недоліки: обмеженні можливості в оцінці загального мобілізаційного ресурсу, недієва комунікація із військовозобов'язаними, непрозорість, корупційні ризики тощо.

В 2024 р. разом із внесенням великої кількості змін у Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» військово-політичним керівництвом країни було зроблено велику ставку на цифровізацію.

По-перше, було запущено електронний кабінет військовозобов'язаного «Резерв+», який надав можливість військовозобов'язаним оновити свої військово-облікові дані без



необхідності відвідування ТЦК. По результатах 4-х місяців роботи додаток налічував вже 3.5 млн. користувачів (Мілітарний, 2024).

По-друге, впроваджений додаток «Армія+», який містить в собі посвідчення військового й можливість створювати й погоджувати рапорти в електронній формі.

По-третє, в «Дії» з'явилась можливість для компаній подати список військовозобов'язаних працівників на бронювання, якщо компанія визнана критично важливою для функціонування економіки. До цього формування й погодження відповідних списків відбувалось в паперовому форматі із залученням спеціалістів Генерального Штабу й профільних міністерств. До того ж при отриманні бронювання військовозобов'язаному потрібно було особисто відвідати ТЦК та СП для отримання відповідної відмітки в свій військово-обліковий документ, по новому процесу в разі успішного бронювання воно автоматично відобразиться в додатку «Резерв+».

По-четверте, при проведенні військово-лікарських комісій для оцінки стану здоров'я військовозобов'язаних почали використовувати медичну систему Helse, яка по суті є електронною медичною карткою громадянина й містить відповідні записи про відвідування лікарів, захворювання тощо.

На нашу думку, вищезазначені ініціативи загалом мають позитивний вплив як на обороноздатність держави, так і підвищують прозорість й ефективність взаємодії громадян із публічними інституціями, зменшують корупційні ризики на місцях. Вважаємо, що в цьому напрямі необхідно підвищувати рівень цифровізації шляхом подальшої інтеграції цивільних й військових реєстрів, але в той же час важливо впроваджувати надійні механізми захисту персональних даних та підвищувати рівень обізнаності населення щодо методів захисту своїх даних (Руденко та ін., 2024).

Як ефективний приклад можемо навести впровадження надання електронних відстрочок від мобілізації у зв'язку із навчанням у додатку «Резерв+» – право військовозобов'язаного на дану відстрочку перевіряється шляхом звірки даних з єдиною державною електронною базою з питань освіти (ЄДЕБО). Цей процес виключає формування будь-яких паперових довідок від закладу освіти, фізичного відвідування військовозобов'язаним ТЦК та СП, витрат часу з боку співробітників ТЦК на організацію відповідних комісій й формування паперових довідок про надання відстрочок. Таким чином значно зменшується витрата часу на виконання даної процедури з боку усіх її учасників, що в

свою чергу підвищує ефективність використання обмежених людських ресурсів.

Висновки.

Через повномасштабне вторгнення Україна перебуває в найбільшій кризі з моменту здобуття незалежності, такий масштаб бойових дій, руйнувань та потрясінь є винятковим для ХХІ століття, відповідно й досвід який сьогодні отримують індивіди, громади й інституції є дійсно унікальним. Практика показала, що не дивлячись на війну людське життя й всі інші пов'язані із цим явища й процеси продовжуються, публічноуправлінська сфера не є виключенням.

Розвиток цифрового врядування, як важлива частина державної політики, зазнає певних змін в першу чергу через те, що на перший план будь-яких процесів виходить безпековий фактор, який в певних моментах вимагає обмеження прав і свобод громадян і як результат зменшення рівня задоволення їх інтересів та потреб, що є поза контекстом їх безпеки. Можемо стверджувати, що на початку повномасштабного вторгнення відбулась певна деградація в розвитку цифрового врядування в Україні: закриття багатьох публічних реєстрів спричинило зупинку операцій в окремих галузях або повернуло їх до паперової форми. Але згодом саме розвиток цифрового врядування був обраний урядом країни як один з інструментів подолання кризових явищ, які спричинила війна, відповідно вважаємо, що фактично темпи цифровізації в Україні прискорились в порівнянні з довоєнним часом.

Державний портал «Дія» став супердодатком, як й передбачалось на початкових етапах його запуску. Стандартний функціонал був значно розширений: були додані нові електронні документи та послуги, які роблять України ближчою до переходу до повністю електронної бюрократії. Крім того «Дія» стала головним з'єднувальним механізмом між громадянами, бізнесом і державою в реалізації державної політики в соціальній та економічній сферах: залучення коштів до державного бюджету, ідентифікація реципієнтів цільових програм допомоги, виділення коштів та їх спрямування до бізнесу, який може задовільнити необхідну потребу.

На нашу думку, це явище показує титанічний зсув у розвитку цифрового врядування в Україні загалом: публічні інституції шляхом інструментів цифровізації можуть забезпечувати інтереси своїх клієнтів не тільки в площині публічно-приватна сфера, а й в середині приватної сфери, будучи допоміжною ланкою в задоволенні відповідних потреб, додаючи зі свого боку той елемент, який потрібен в конкретній ситуації: матеріальний ресурс, верифікацію тощо. Звісно



такий стрімкий розвиток цифрового врядування також викрив певні проблеми, як от дотримання цільовості використання коштів, необхідність розвитку інфраструктури та рівня цифрової грамотності громадян та публічних службовців.

Наступні наукові розвідки за цією тематикою, на нашу думку, необхідно проводити

у напрямку підвищення ефективності вже наявних програм й сервісів, як можливості вивільнити обмежені людські й фінансові ресурси задля подальшого розвитку цифрового врядування, що в свою чергу призведе до кращого задоволення потреб громадянина й держави.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Белікова, М. (2022). Вплив воєнного стану на розвиток електронного урядування в Україні. *Наукові перспективи*, 8(26). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8\(26\)-243-251](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8(26)-243-251)
- Дія. (2022b, 11 березня). eДокумент – новий тимчасовий цифровий документ на період воєнного стану Дія. Retrieved from <https://diia.gov.ua/news/yedokument-novij-timchasovij-cifrovij-dokument-na-period-voennogo-stanu>
- Дія. (2022a, 3 жовтня). *Військові облигації в Дії: як працює нова послуга в застосунку Дія*. Retrieved from <https://diia.gov.ua/news/vijskovi-obligaciyi-v-di-i-yak-pracyuye-nova-posluga-v-zastosunku>
- Дія. (2024, 22 березня). Освітні документи вже в застосунку Дія. Дія. Retrieved from <https://diia.gov.ua/news/osvitni-dokumenty-vzhe-v-zastosunku-diya>
- eВідновлення. (б. д.). Дія. Retrieved from <https://erecovery.diia.gov.ua/index.html>
- Куйбіда, В. С., Карпенко, О. В., & Наместнік, В. В. (2018). Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління*, 1, 5-10. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3
- Мілітарний. (2024, 18 вересня). Кількість користувачів “Резерв+” становить майже 3,5 млн, а “Армія+” – 230 тис. *Мілітарний*. Retrieved from <https://mil.in.ua/uk/news/kilkist-korystuvachiv-rezerv-stanovyt-majzhe-3-5-mln-a-armiya-230-tys/>
- Міхровська, М. С. (2020). Цифрове урядування як новий рівень взаємодії держави й суспільства. *Юридичний науковий електронний журнал*, (7). <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-7/70>
- Про введення воєнного стану в Україні. (2024). *Закон України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>
- Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію. (2024). *Закон України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12>
- Про правовий режим воєнного стану. (2024). *Закон України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
- Романова, О. М. (2023). Юридичні аспекти мобілізації в Україні. *Часопис Київського університету права*, (1), 73-78. <https://doi.org/10.36695/2219-5521.1.2023.15>
- Руденко, Є., Шапран, О., & Махно, Є. (2024). Цифрова трансформація як фактор покращення національної безпеки України. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, (2), 65-69. <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-2-9>
- Чубка, О. М., & Скоропад, І. С. (2023). Роль військових облигацій у фінансуванні державного бюджету у воєнний період. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*, (7). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-08-02>
- Displacement Tracking Matrix. (б. д.). *UN IOM*. <https://dtm.iom.int/ukraine>
- Filipchuk, H. (2023). The functioning of Ukrainian public administration under a state of war. *Ubezpieczenia Społeczne. Teoria i praktyka*, 154(3), 1-11. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0016.2802>
- Ihnatenko, K., & Sadzaglishvili, S. (2023). The digitalization of social services in response to the war in Ukraine. *Social Work and Education*, 10(3). <https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.3.2>
- Opendatabot. (2023, 29 вересня). 60 тисяч українців неправомірно отримали по 6,5 тис. грн за програмою «Є-Підтримка». *Опендатабот*. Retrieved from <https://opendatabot.ua/analytics/6500-mistake>

REFERENCES

- Bielikova, M. (2022). Influence of martial law on the development of E-government in Ukraine. *Naukovi perspektivi*, 8(26). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8\(26\)-243-251](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8(26)-243-251)
- Chubka, O. M., & Skoropad, I. C. (2023). The Role of Military Bonds in Financing the State Budget in Wartime. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-08-02>
- Diia (2022b, March 11). eDokument – new temporary digital document for the period of martial law. *Diia*. Retrieved from <https://diia.gov.ua/news/yedokument-novij-timchasovij-cifrovij-dokument-na-period-voennogo-stanu>



- Diia. (2022a, October 3). *Military bonds in Diia: how the new service works in the app Diia*. Retrieved from <https://diia.gov.ua/news/vijskovi-obligaciyi-v-diyi-yak-pracyuye-nova-posluga-v-zastosunku>
- Diia. (2024, March 22). Educational documents are now in the Diia application. *Diia*. Retrieved from <https://diia.gov.ua/news/osvitni-dokumenti-vzhe-v-zastosunku-diya>
- Displacement Tracking Matrix. (n.d.). *UN IOM*. Retrieved from <https://dtm.iom.int/ukraine>
- Filipchuk, H. (2023). The functioning of Ukrainian public administration under a state of war. *Ubezpieczenia Społeczne. Teoria i praktyka*, 154(3), 1-11. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0016.2802>
- Ihnatenko, K., & Sadzaglishvili, S. (2023). The digitalization of social services in response to the war in Ukraine. *Social Work and Education*, 10(3). <https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.3.2>
- Kuybida, V. S., Karpenko, O. V., & Namestnik, V. V. (2018). Digital Governance in Ukraine: basic definitions of the conceptual categorial apparatus. *Bulletin of the NAPA under the President of Ukraine*, 1, 5-10. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3
- Mikhrovska, M. S. (2020). Digital governance as a new level of interaction between the state and society. *Juridical scientific and electronic journal*, (7). <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-7/70>
- Militarnyi. (2024, September 18). The number of users of “Reserve+” is almost 3.5 million, and “Army+” – 230 thousand. *Militarnyi*. Retrieved from <https://mil.in.ua/uk/news/kilkist-korystuvachiv-rezerv-stanovyt-majzhe-3-5-mln-a-armiya-230-tys/>
- On Mobilization Training and Mobilization. (2024). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12>
- On the introduction of martial law in Ukraine. (2024). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>
- On the legal regime of martial law. (2024). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
- Opendatabot. (2023, September 29). 60 thousand Ukrainians illegally received 6.5 thousand UAH under the “ePidtrymka” program. *Opendatabot*. Retrieved from <https://opendatabot.ua/analytics/6500-mistake>
- Romanova, O. (2023). Legal aspects of mobilization in Ukraine. *Law Review of Kyiv University of Law*, (1), 73-78. <https://doi.org/10.36695/2219-5521.1.2023.15>
- Rudenko, Y., Shapran, O., & Makhno, Y. (2024). Digital transformation as a factor for improving the national security of Ukraine. *Public Administration and Local Government*, (2), 65-69. <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-2-9>
- eVidnovlennia (n.d.). *Diia*. Retrieved from <https://erecovery.diia.gov.ua/index.html>



Peculiar Features and Prospects of Applying Agile Governance in the Project Activities of Public Authorities

UDC: 65.012.4:35.07:005.8/65.011.56

DOI: <https://doi.org/10.15421/152450>

Karpenko Oleksandr

Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-9301-7973>, dr.karpenko@kneu.edu.ua

Osmak Anton

Ph.D., <http://orcid.org/0000-0002-1960-8353>, osmak.anton@kneu.edu.ua

Vasiuk Nataliia

Dr.Sc., Assoc. Prof. <https://orcid.org/0000-0002-8493-6644>, vasiuk.nataliia@kneu.edu.ua

Gamkrelidze Kostiantyn

Ph.D., <https://orcid.org/0000-0002-6021-6992>, kmdu@kneu.edu.ua

Shulha Laryssa

Lecturer, <https://orcid.org/0009-0007-8746-3065>, larysa.shulha@kneu.edu.ua

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

Abstract

Purpose of the Article. The authors of the article have analyzed peculiar features of agile governance and reasoned prospects for its use in project activities of public authorities.

Relevance of the Research. The agile governance concept potentially can be used for transformation of public authorities' activities, in particular, concerning formation, organizing and interaction of project teams, which are the major drivers of change and search for innovations. Principles and values of agile philosophy have become the key ones for project activities thanks to the ability to respond quickly to changes in the situation of globalization, development of digital technologies and growing competition.

Results. The authors have analyzed principles and values of agile philosophy aimed at raising the level of adaptability to change, efficiency and effectiveness of project activities, which may be applied in some areas of public administration thanks to their basic postulates: "results above the rules"; "response to changes is more important than sticking to the plan"; "participation above supervision"; "self-organization is more important than centralization". It has been established that use of agile tools in project activities of public authorities changes traditional bureaucratic processes focusing on adaptability, interaction, participation and sensitivity to the needs of society, which correlates with such democratic values as accountability, inclusiveness and citizens' participation in decision-making. Agile tools form practical foundation for the public sector project management thanks to their flexibility, orientation to citizens' needs, quick decision-making and systemic upgrading.

Conclusions. It has been proven that in the situation of dynamic changes, growing demands to effectiveness and efficiency of public administration the features of agile technologies, that were tested in the business environment and applied to project activities, are: adaptability, inclusiveness, innovation, timeliness and participation of public servants and local self-government officials in decision-making. It has been established that agile management supports positive image of the government, which in combination with clearly established interaction processes lays down the foundation for raising trust in public servants.

Keywords: agile governance, project activities, public authorities, local self-government, territorial communities, project approach, Agile-philosophy

Особливості та перспективи застосування гнучкого управління у проєктній діяльності органів публічної влади

Карпенко Олександр, Осмак Антон, Васюк Наталія, Гамкредізе Костянтин, Шульга Лариса
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

Анотація

Мета статті. У статті проаналізовано особливості та обґрунтовано перспективи застосування гнучкого управління в проєктній діяльності органів публічної влади.

Актуальність дослідження. Концепція гнучкого управління має практичний потенціал для трансформації діяльності органів публічної влади, зокрема стосовно формування, організації та взаємодії проєктних команд, які є основним драйвером змін та пошуку новачій. У проєктній діяльності принципи та цінності Agile-філософії стали ключовими через здатність швидко реагувати на зміни в умовах глобалізації, розвитку цифрових технологій та зростаючої конкуренції.

Результати. Проаналізовано принципи та цінності Agile-філософії, які спрямовані на підвищення рівня адаптивності до змін, ефективності та результативності проєктної діяльності, які можуть бути застосовані в окремих сферах публічного управління завдяки своїм базовим постулатам: «результати понад правила»; «реагування на зміни важливіше дотримання плану»; «участь понад контроль»; «самоорганізація важливіша за централізацію». Встановлено, що використання Agile-інструментів у проєктній діяльності органів публічної влади змінює традиційні бюрократичні процеси, акцентуючи увагу на адаптивності, ітеративності, партисипативності та чутливості до потреб суспільства, що корелюються з демократичними цінностями, такими як підзвітність, інклюзивність та участь громадян в ухваленні рішень. Agile-інструменти стають практичною основою управління проєктами публічного сектору, завдяки гнучкості, орієнтації на потреби громадян, швидкому прийняттю рішень та системному вдосконаленню.

Висновки. Доведено, що в умовах динамічних змін, зростання вимог до результативності та ефективності публічного управління, особливостями застосування апробованих бізнес-середовищем Agile-технологій у проєктній діяльності стає адаптивність, інклюзивність, інноваційність, оперативність та партисипативність прийняття рішень державними службовцями та посадовими особами органів місцевого самоврядування. Констатовано, що гнучке управління сприяє формуванню позитивного іміджу влади, що, у поєднанні з чітко налагодженими процесами взаємодії, створює основу для підвищення рівня довіри до публічних службовців.

Ключові слова: гнучке управління, проєктна діяльність, органи публічної влади, місцеве самоврядування, територіальні громади, проєктний підхід, Agile-філософія

Стаття надійшла / Article arrived: 27.10.2024

Схвалено до друку / Accepted: 20.12.2024



Вступ.

В умовах стрімких змін, невизначеності та зростаючої складності суспільних викликів перед органами публічної влади постає завдання забезпечення адаптивного управління. Традиційні підходи до організації управлінської діяльності не завжди відповідають вимогам динамічного середовища, що зумовлює необхідність запровадження новачій. Одним із таких підходів є проектна організація діяльності, яка дозволяє забезпечити структуроване виконання завдань, оптимізацію ресурсів та досягнення конкретних результатів у визначені терміни.

Як відомо, проектний підхід є основною вимогою для відновлення та розвитку територіальних громад. За результатами дослідження Transparency International встановлено, що більшість громадян України вважають саме органи місцевого самоврядування відповідальними за реалізацію таких проектів (KSE, & NED, 2023). Розробка проектів розвитку територіальних громад дозволяє отримати низку переваг: удосконалення процесів місцевого самоврядування, досягнення стабільних соціально-економічних результатів та наближення до європейських стандартів життя. Саме тому, стає актуальним застосування проектного підходу в управлінні розвитком територіальних громад (Чорна, & Христенко, 2020).

Серед інструментів проектного підходу особливу увагу привертає застосування концепції «гнучкого» (Agile) управління, що базується на принципах адаптивності до змін, використання якого органами публічної влади покращить оперативність взаємодії всіх зацікавлених сторін та створить умови для безперервного розвитку процесів, водночас забезпечуючи збереження відповідності вимогам та завданням команди проекту. Ключовим аспектом успішного впровадження гнучкого управління є спеціалізація виконавців команди відповідно до їх функцій, рівнів та сфер відповідальності. Такий підхід дозволяє чітко розмежувати завдання між стратегічними, тактичними та операційними рівнями управління, забезпечуючи їхню синхронізацію в загальній архітектурі. Це допоможе публічним службовцям ефективніше адаптуватися до змін, реагувати на виклики та створювати нові блага для громадян.

Метою статті є аналіз особливостей та обґрунтування перспектив застосування гнучкого управління в проектній діяльності органів публічної влади.

Методи дослідження. У процесі дослідження авторами використовувалися загальнонаукові та

спеціалізовані методи, зокрема *метод аналізу* – для визначення основних особливостей застосування гнучкого управління в проектній діяльності органів публічної влади, *метод синтезу* – щодо визначення впливу гнучкого управління на ефективність та результативність проектного менеджменту; *методи порівняння та узагальнення* – для визначення переваг і недоліків використання бізнес-методології гнучкого управління у публічному секторі; *прогностичний метод* – для формулювання висновків дослідження та визначення подальших перспектив застосування гнучкого управління в діяльності органів публічної влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Особливості застосування проектного підходу в публічному управлінні є предметом досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців.

Серед українських дослідників, які здійснили вагомий внесок у розвиток цієї тематики, слід окремо відзначити Р. Костюкевича, О. Мандзюка (Костюкевич, & Мандзюк, 2016) та М. Максимову (Максімова, 2021). Дослідження результативності застосування гнучких методів управління в публічному секторі активно проводять такі науковці, як Н. Рябоконт й А. Рябоконт (Рябоконт, & Рябоконт, 2018), В. Родченко А. Новікова (Родченко, & Новікова, 2018) та В. Родченко, О. Гуца (Родченко, & Гуца, 2018).

У своїй наукових розвідках М. Флакей акцентує увагу на впровадженні проектного менеджменту як ключового інструменту розвитку територіальних громад України, що забезпечує систематичне планування, виконання, моніторинг та оцінювання проектів для досягнення конкретних цілей. При цьому, автор зазначає, що проектний менеджмент є дієвим інструментом для сталого розвитку територіальних громад, а його впровадження дозволяє ефективно використовувати ресурси, вирішувати пріоритетні завдання, підвищувати якість життя населення та залучати громадян до місцевого самоврядування (Флакей, 2023).

В. Проскура, О. Зарічна та А. Кашин наголошують на важливості застосування проектного підходу в управлінні об'єднаними територіальними громадами під час воєнного стану, а також обґрунтовують синонімічність та дихотомію понять «проектне управління» та «управління проектами». Автори систематизують основні характеристики сучасного проектного підходу управління громадами в умовах війни та надзвичайних ситуацій (Проскура, Зарічна, Кашин, & 2024).

Можливість запровадження проектного підходу актуалізується від початку реформи



місцевого самоврядування, особливістю якої стала передача ресурсів і повноважень на місцевий рівень, що створило передумови для покращення роботи місцевих суб'єктів господарювання. Практична реалізація цього підходу спрямована на використання територіальними громадами власних ресурсів для розвитку співпраці, місцевої економіки та інфраструктури (Колодій, 2024). Таким чином, аналіз зазначених публікацій свідчить про нагальну потребу в поглибленому вивченні перспектив і можливостей впровадження нових інструментів проектного менеджменту в діяльність органів місцевої влади.

Необхідність дослідження принципів та технологій гнучкого управління спричинює пошук засобів підвищення рівня ефективності та результативності проектного менеджменту шляхом інтеграції з цифровими технологіями й механізмами громадської участі. У сучасних дослідженнях особливий інтерес викликають наукові підходи до формування адаптивних команд з реалізації проектів, спрямованих на досягнення цілей суспільного розвитку. Актуальність цих питань зумовлена необхідністю забезпечення гнучкості управлінських процесів до динамічних змін соціально-економічного середовища.

Agile-підходи еволюціонують від розробки програмного забезпечення до управління процесами клієнто-орієнтованого проектування. Впровадження будь-яких новацій є нелінійним процесом, що не може відбуватися у раціональній та детермінованій послідовності. Основою гнучкого управління є здатність публічних службовців швидко й ефективно реагувати на змінні потреби громадян. У процесі перепроєктування та цифровізації сервісної діяльності органами публічної влади Agile-методи застосовуються на початковому етапі аналізу вимог до функціоналу адміністративних послуг.

В США, Канаді та Великобританії дизайнери управлінських сервісів використовують «етнографічні» методи для розуміння потреб користувачів на кожному етапі доступу до державних та муніципальних послуг. Щоб зрозуміти формальні вимоги, які засновані на законодавстві, вони проводять інтерв'ювання з надавачами послуг. Також проводяться опитування внутрішніх та зовнішніх користувачів для того, щоб вивчити історію їх користування послугами. Позитивний досвід та виявлені проблеми допомагають спроектувати кращу адміністративну послугу в першу чергу з точки зору користувача. В процесі цифровізації сервісної діяльності органів публічної влади

проектувальники порівнюють ці неформальні й формальні вимоги, а згодом передають розробникам програмного забезпечення оновлений проєкт функціоналу певної послуги. Ці етапи підкреслюють інклюзивність і прозорість проектного процесу, не тільки стосовно громадян, а й публічних службовців, які виступають як ключові актори проектних команд і не залишаються осторонь процесів прийняття управлінських рішень. У традиційній бюрократії рішення приймаються зверху вниз, а скарги користувачів доходять знизу вгору.

На відміну від «каскадного» підходу в Agile-процесах внутрішні та зовнішні користувачі є учасниками проєкту від самого початку, а необхідний досвід набувається ітераційними командами, організованими у вигляді «скрамів». У багатьох аспектах процес проектування від початку до кінця є залежним від проміжних етапів та базується на діях й уподобаннях розробників, надавачів послуг, а також кінцевих користувачів (Mergel, Ganapati, & Whitford, 2020).

Особливої значущості набувають принципи, цінності та методи гнучкого управління, які дозволяють оптимізувати роботу проектних команд, адаптувати їх діяльність до поточних вимог на основі здійснення постійної комунікації з населенням задля забезпеченню його потреб.

Гнучке управління забезпечує прозорість усіх організаційних операцій шляхом постійного моніторингу ключових показників ефективності, прогресу та перевірки відповідності. Цей рівень контролю забезпечує чітке уявлення про діяльність команди та результати проєкту, а також допомагає на ранніх стадіях визначити сфери, які потрібно вдосконалити (Agile Governance, 2024).

Результати дослідження.

Проектний підхід сприятиме реалізації стратегії розвитку територіальних громад в Україні та їх післявоєнного відновлення (KSE, & NED, 2023). Так, органи місцевого самоврядування визначено відповідальними за впровадження проектного підходу, наприклад для формування конкурентних ринків культурних послуг, визначеного одним із завдань реформи фінансування системи забезпечення потреб населення територіальних громад, концепцію якої (реформи) було затверджено Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 1035-р від 19 серпня 2020 р.

Зміни в підходах до процесів управління передбачають освоєння органами місцевої влади нових інструментів, принципів та підходів у своїй діяльності, заснованих на принципах Agile-філософії, яка задає пріоритети, визначає ступінь важливості та регулює фокус уваги,



при цьому, не забороняє обрані інструменти й процеси, документацію і дотримання умов договорів (контрактів), відповідність планам тощо (Мішеніна, & Павленко, 2020).

Актуальність використання інструментів гнучкого управління в проєктній діяльності обумовлена швидким розвитком цифрових технологій та зростанням конкуренції. Традиційні моделі публічного управління не завжди забезпечують необхідну гнучкість та адаптацію до змінних умов ринку. Саме адаптивність є основною перевагою гнучкого управління, оскільки дозволяє команді проєкту швидко коригувати свої дії відповідно до нових вимог клієнта та змін зовнішнього середовища, знижуючи можливі ризики. Цей підхід також підвищує залученість команди, оскільки кожен її учасник активно долучається до процесу прийняття (розробки) рішень.

Основою концепції гнучкого управління є Agile-маніфест (Agile Manifesto), цінності та принципи якого сформульовані у чотирьох постулатах: люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти; результативність продукту важливіша за вичерпну документацію; постійна співпраця із замовником важливіша за процес обговорення змін до умов контракту; готовність до змін важливіша за чітке дотримання плану (Agile Manifesto, 2001). З точки зору бізнесу основна мета цього маніфесту полягає у створенні умов для швидкої, гнучкої та результативної розробки продуктів, орієнтованих на потреби клієнтів/користувачів, а також забезпечує гармонійний баланс між ієрархічною структурою і гнучкістю, дозволяючи організаціям створювати інноваційні клієнто-орієнтовані продукти.

Agile-філософія фокусується на потребах замовника, здійснюючи регулярну демонстрацію результатів та забезпечуючи постійний зворотній зв'язок з клієнтом задля внесення коректив на всіх етапах реалізації проєкту. Короткі ітерації та регулярні обговорення проміжних результатів пришвидшують запровадження необхідних коректив, а регулярний аналіз та усунення «вузьких» місць підвищує ефективність командної роботи. Головною метою впровадження принципів Agile-філософії у публічний сектор є трансформація підходів до управлінської культури в процесі здійснення проєктної діяльності організації, а також зміна мислення керівників та посадових осіб структурних підрозділів. Адаптація принципів гнучкості, інтерактивності та швидкої реакції на зміни є основою для використання Agile-технологій в окремих спеціалізованих проєктних процесах.

При цьому, в умовах викликів війни запровадження проєктного підходу до різних сфер публічного управління допоможе оперативно реагувати на виклики та загрози (Проскура, Зарічна, & Кашин, 2024).

На думку Дж. Едварда ДеСіва Agile-методи є перевіреними для досягнення швидких результатів, які відповідають цілям користувачів, а тому можуть ефективно адаптуватися до публічного управління завдяки своїм основним цінностям: «результати понад правила»; «реагування на зміни важливіше дотримання плану»; «участь понад контроль»; «самоорганізація важливіша за централізацію» (DeSeve, 2020). Гнучке управління неможливе без створення синергетичного середовища, що сприяє досягненню спільних цілей через принципи самоорганізації, прозорості, взаємної довіри та постійного вдосконалення.

Слід погодитися з думкою Навін Кумар Сінгха який вважає, що для застосування гнучкого управління органам публічної влади необхідно: забезпечити проактивність, автономність та ефективну взаємодію підрозділів (команд), а також пріоритизацію їх роботи відповідно до завдань, функцій або вимог (backlog); адаптувати процес управління шляхом надання повноважень приймати рішення структурним підрозділам (членам команд); здійснювати моніторинг емпіричних показників результативності роботи (Singh, 2022).

У сучасних підходах щодо застосування гнучкого управління у проєктній діяльності важливу роль відіграє спеціалізація команд, які класифікуються відповідно до їх функціоналу. Базовою вважається трирівнева модель спеціалізації (Agile governance demystified, 2022), яка формується з таких команд проєкту:

– *рівня розробки* (Services Teams та Feature Teams) – здійснюють оперативне та адаптивне формулювання ініціатив та запровадження проєктів через використання підходів, що дозволяють швидко реагувати на зміни та досягати результати;

– *рівня продукту* (Product Levels) – реалізують створення, вдосконалення та управління кінцевим продукту або послугами проєкту, які спрямовані на забезпечення потреб зацікавлених сторін;

– *рівня корпоративного управління* (Corporate Governance) – відповідають за координацію роботи команд, оцінювання ефективності продукту, контроль, визначення потреб та управління ресурсами (лідери «портфеля» проєкту).

В результаті проведеного аналізу зазначених особливостей встановлено, що використання



Agile-інструментів у проектній діяльності органів публічної влади змінює традиційні бюрократичні процеси, акцентуючи увагу на адаптивності, ітеративності, партисипативності та чутливості до потреб суспільства, що корелюються з демократичними цінностями, такими як підзвітність, інклюзивність та участь громадян в ухваленні рішень. Agile-інструменти у майбутньому можуть стати практичною основою управління проектами публічного сектору, завдяки гнучкості, орієнтації на потреби громадян, швидкому прийняттю рішень та системному вдосконаленню.

Висновки.

Доведено, що в умовах динамічних змін, зростання вимог до результативності та ефективності публічного управління, особливостями застосування апробованих бізнес-середовищем Agile-технології у проектній діяльності стає адаптивність, інклюзивність, інноваційність, оперативність та партисипативність прийняття рішень державними службовцями та посадовими особами органів місцевого самоврядування. Констатовано, що гнучке управління сприяє формуванню позитивного іміджу влади, що, у поєднанні з чітко налагодженими процесами взаємодії, створює основу для підвищення рівня довіри до публічних службовців.

Визначено основні складові ефективної взаємодії управлінської команди проекту,

яка будується на спільному баченні та цілях, прозорості процесів, самоорганізації, взаємній довірі та відповідальності, активній комунікації, ітеративному підході до вдосконалення, кросфункціональності та фокусі на цінностях.

Визначено перспективні сфери застосування цінностей, принципів та інструментів Agile-філософії у публічному управлінні, а саме:

- місцеве самоврядування – завдяки можливостям застосувати інструменти самоорганізації, які пріоритетні за централізацію та контроль;
- публічні закупівлі – завдяки можливостям адаптивно коригувати умови на всіх етапах проекту у разі зміни вимог та обставин;
- цивільний захист та реагування на надзвичайні ситуації – завдяки готовності до змін задля швидкого досягнення результатів, що пріоритетне за чітке дотримання плану;
- охорона здоров'я – завдяки можливостям організаційно змінювати процеси надання медичних послуг, впроваджувати нові технології лікування, коригувати та вдосконалювати результати управлінських рішень, що важливіше за дотримання протоколів чи правил;
- сервісна діяльність органів публічної влади – завдяки здійсненню постійної співпраці з користувачами державних та муніципальних послуг задля забезпечення їхніх потреб, що важливіше за дотримання процесів та процедур надання.

БІБЛОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Колодій, О. М. (2024). Особливості використання проектного підходу до управління територіальними громадами в сучасних воєнних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 12. Відновлено з <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-14/2024-12-02-14>
- Костюкевич, Р. М., & Мандзюк, О. М. (2016). Проектне управління в системі стратегічного планування об'єднаних територіальних громад. *Управління розвитком складних систем*, 26, 74-82. Відновлено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2016_26_12.
- Максімова, М. В. (2021). Імплементація принципів agile-методології в публічне управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 5. Відновлено з <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2076>
- Мішеніна, Г. А., & Павленко, Д. С. (2020). Особливості та перспективи застосування Agile в діяльності органів публічної влади в умовах трансформаційних перетворень системи державного управління України. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*, 4, 139-151.
- Проскура, В., Зарічна, О., & Кашин, А. (2024). Проектний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. *Сталий розвиток економіки*, 2 (49), 23-30.
- Родченко, В. Б., & Гуца, О. М. (2017). Підхід до розробки та реалізації проектів соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Соціальна економіка*, 2, 140-150.
- Родченко, В. Б., & Новікова, А. Є. (2018). Особливості використання підходів Agile в управлінні проектами у сфері дизайну та ІТ. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, 30(1), 124-127. Відновлено з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_30\(1\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_30(1)_31)
- Рябоконт, Н. П., & Рябоконт, А. А. (2018). Впровадження методології Agile: ціннісно-орієнтований підхід». *Збірник наукових праць ЧДГУ, серія «Економічні науки»*, 40, 34-43.
- Флакей, М. Г. (2023). *Проектний менеджмент в діяльності територіальних громад*. Відновлено з <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16594/1/304-307.pdf>
- Чорна, О. Ю., & Христенко, Л. М. (2020). Питання розроблення проектів розвитку об'єднаних територіальних громад. *Приазовський економічний вісник*, 2(19), 164-170. Відновлено з http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2_19_ukr/30.pdf
- Agile governance demystified*. (2022). Retrieved from <https://www.leadingagile.com/2022/08/agile-governance-demystified/>



- Agile-маніфест розробки програмного забезпечення.* (2001). Retrieved from <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>
- Edward DeSeve. G. (2020). The Road to Agile Government: Driving Change to Achieve Success. *IBM Center for The Business of Government*. Retrieved from https://napawash.org/uploads/The_Road_to_Agile_Government.pdf
- Giles Lindsay White Paper: Agile Governance. (2024). *Trends, Challenges, and Opportunities Ahead*. Retrieved from <https://www.agiledeltaconsulting.com/post/agile-governance-2024-trends-challenges-and-opportunities-ahead>
- Kostiukevych, R., Melnyk, L., Krulický, T., Kostiukevych, A., & Melnyk, L. (2020). A value-oriented approach to portfolio management of regional development projects and their financial support. *Journal of International Studies*, 13(4), 155-170.
- KSE (Київська школа економіки), & NED (Національний фонд демократії). (2023). *Проектний менеджмент на рівні територіальних громад: проблеми та можливі рішення.* (Аналітична записка). Відновлено з <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapiska.-Proektnii---menedzhment-v-gromadah.pdf>
- Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. (2020). Agile: A New Way of Governing. *Public Administration Review*, 81(1). Retrieved from <https://kops.uni-konstanz.de/server/api/core/bitstreams/88dcebd5-fe36-48f5-aae0-9fb4fe19a799/content>
- Naveen Kumar Singh (2022). *What is Agile Governance: 4 Guiding Principles for Good Governance in Agile*. Retrieved from <https://agilemania.com/what-is-agile-governance>
- Principles behind the Agile Manifesto.* (2001). Retrieved from <https://agilemanifesto.org/iso/en/principles.html>

REFERENCES

- Agile governance demystified.* (2022). Retrieved from <https://www.leadingagile.com/2022/08/agile-governance-demystified/>
- Agile-маніфест розробки програмного забезпечення.* (2001). Retrieved from <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>
- Chorna, O. Yu., & Khrystenko, L. M. (2020). Issues of developing development projects for united territorial communities. *Azov Economic Bulletin*, 2(19), 164-170. Available online. http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2_19_ukr/30.pdf
- Edward DeSeve, G. (2020). The Road to Agile Government: Driving Change to Achieve Success. *IBM Center for The Business of Government*. Retrieved from https://napawash.org/uploads/The_Road_to_Agile_Government.pdf
- Flakey, M. G. (2023). *Project management in the activities of territorial communities*, 303-306. Retrieved from <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16594/1/304-307.pdf>
- Giles Lindsay White Paper: Agile Governance. (2024). *Trends, Challenges, and Opportunities Ahead*. Retrieved from <https://www.agiledeltaconsulting.com/post/agile-governance-2024-trends-challenges-and-opportunities-ahead>
- Kolodiy, O. M. (2024). Peculiarities of using the project approach to managing territorial communities in modern military conditions. *Problems of modern transformations. Series: law, public management and administration*, 12. Retrieved from <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-14/2024-12-02-14>
- Kostiukevych, R., Melnyk, L., Krulický, T., Kostiukevych, A., & Melnyk, L. (2020). A value-oriented approach to portfolio management of regional development projects and their financial support. *Journal of International Studies*, 13(4), 155-170.
- Kostyukevich, R. M., & Mandziuk, O. M. (2016). Project management in the strategic planning system of united territorial communities. *Management of complex systems development*, 26, 74-82. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2016_26_12.
- KSE (Kyiv School of Economics), & NED (National Endowment for Democracy). (2023). *Project Management at the Level of Territorial Communities: Problems and Possible Solutions.* (Analytical Note). Retrieved from <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapiska.-Proektnii---menedzhment-v-gromadah.pdf>
- Maksimova, M. V. (2021). Implementation of agile methodology principles in public administration. *Public administration: improvement and development*, 5. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2076>
- Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. (2020). Agile: A New Way of Governing. *Public Administration Review*, 81(1). Retrieved from <https://kops.uni-konstanz.de/server/api/core/bitstreams/88dcebd5-fe36-48f5-aae0-9fb4fe19a799/content>
- Mishenina, G. A., & Pavlenko, D. S. (2020). Peculiarities and prospects of applying Agile in the activities of public authorities in the context of transformational changes in the public administration system of Ukraine. *Bulletin of Sumy State University. Economics Series*, 4, 139-151.
- Naveen Kumar Singh (2022). *What is Agile Governance: 4 Guiding Principles for Good Governance in Agile*. Retrieved from <https://agilemania.com/what-is-agile-governance>
- Principles behind the Agile Manifesto.* (2001). Retrieved from <https://agilemanifesto.org/iso/en/principles.html>
- Proskura, V., Zarichna, O., & Kashin, A. (2024). Project approach to the management of territorial communities in the conditions of the challenges of war. *Sustainable development of the economy*, 2 (49), 23-30.
- Rodchenko, V. B., & Gutsa, O. M. (2017). Approach to the development and implementation of projects for the socio-economic development of territorial communities. *Social Economy*, 2, 140-150.
- Rodchenko, V. B., & Novikova, A. E. (2018). Peculiarities of using Agile approaches in project management in the field of design and IT. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser.: Economic Sciences*, 30(1), 124-127. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhd_u_2018_30\(1\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhd_u_2018_30(1)_31)
- Ryabokon, N. P., & Ryabokon, A. A. (2018). Implementation of Agile methodology: a value-oriented approach. *Collection of scientific papers of ChSTU, series "Economic Sciences"*, 40, 34-43.



Strategic Directions for Improving Mechanisms of Public Administration in the Field of Tourism in Ukraine

UDC: 351:338.486.1(477)»364»

DOI: <https://doi.org/10.15421/152451>**Shapran Inna**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0000-0001-7363-7449>, shapran.i.m@nmu.one*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

Abstract

Relevance. In the conditions of martial law, it is extremely important to understand and promote the improvement of public administration mechanisms in the field of tourism, both at the regional and national levels. In order to fully use the rich tourist potential of Ukraine, it is necessary to implement an effective mechanism for the implementation of a comprehensive tourism development program at the state level, which will increase the tourist attractiveness of the regions.

The purpose of the study – determination of the current state, main directions, mechanisms and innovative tools for improving management in the field of tourism in Ukraine.

The results. The peculiarities of the domestic management system of the tourism industry are determined. The regulatory and legal framework regulating the tourism industry in Ukraine is analyzed. Problems were identified and the main strategic directions for improving public administration mechanisms in the field of tourism in Ukraine were determined.

The conclusions. Based on the results of the study, a model of a complex mechanism for improving public administration in the field of tourism was developed, taking into account modern challenges and opportunities for the development of this industry in Ukraine. The model envisaged the creation of a single focal point that would ensure the interaction of all stakeholders, including public administration, private structures, NGOs and international partners. The essential components of this model are strategic planning based on data analysis, implementation of innovative solutions to improve the quality of management and service provision, as well as increasing the institutional capacity of public administration bodies in the field of tourism along with this. The implementation of the model makes it possible to guarantee the sustainable development of the sphere of tourist activity in Ukraine, to promote its integration into the world market, to improve the quality of life of the population due to the development of infrastructure, the creation of new jobs and the growth of the level of income due to tourism.

Keywords: public administration, tourism sector, tourism, tourism development, management mechanism, implementation mechanism, state regional policy, domestic tourism, public administration mechanism of the tourism sector

Стратегічні напрями удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в Україні

Шапран Інна*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

Анотація

Актуальність. В умовах воєнного стану надзвичайно важливо розуміти і сприяти удосконаленню механізмів публічного управління в галузі туризму, як на регіональному, так і на національному рівнях. Для того, щоб у повній мірі використовувати багатий туристичний потенціал України, на державному рівні необхідно впровадити ефективні механізми реалізації комплексної програми розвитку туризму, що підвищить туристичну привабливість як регіонів, так і країни в цілому.

Мета дослідження - визначення стратегічних напрямів, механізмів та інноваційних інструментів удосконалення публічного управління в галузі туризму в Україні.

Результати. Встановлено особливості вітчизняної системи публічного управління галузі туризму. Проаналізовано нормативно-правову базу, що регулює туристичну галузь в Україні. Виявлено проблеми та визначено основні стратегічні напрями удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в Україні.

Висновки. За результатами дослідження розроблено модель складного механізму удосконалення публічного управління у сфері туризму з урахуванням сучасних викликів та можливостей розвитку цієї галузі в Україні. Модель передбачає створення єдиного координаційного центру, який би забезпечував взаємодію всіх зацікавлених сторін, включаючи органи публічної влади, приватні структури, громадські організації та міжнародних партнерів. Суттєвими складовими цієї моделі є стратегічне планування на основі аналізу даних, впровадження інноваційних рішень для підвищення якості управління та надання послуг, а також підвищення інституційної спроможності органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері туризму разом з цим. Впровадження моделі дозволяє вдосконалити публічне управління в галузі туризму та гарантувати сталий розвиток сфери туристичної діяльності в Україні, сприяти її інтеграції у світовий ринок, покращувати якість життя населення за рахунок розвитку інфраструктури, створення нових робочих місць та зростання рівня доходів за рахунок туризму.

Ключові слова: публічне управління, галузь туризму, туризм, розвиток туризму, органи публічної влади, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, механізми управління, механізми впровадження, державна регіональна політика, вітчизняний туризм, механізми публічного управління в галузі туризму

Стаття надійшла / Article arrived: 28.10.2024

Схвалено до друку / Accepted: 23.12.2024



Вступ.

Для розвитку туристичної галузі та використання потенціалу природних ресурсів країни необхідно визначити пріоритетні стратегічні напрями удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в Україні. Аналіз зарубіжного досвіду побудови та вдосконалення механізмів публічного управління у сфері туризму свідчить, що успішні моделі публічного управління в цій сфері базуються на інтеграції різних рівнів управління, ефективній координації між державою, органами місцевого самоврядування та приватним сектором, активному залученні громадськості. Застосовується практика стратегічного планування (з належним урахуванням перспектив розвитку туризму) і впровадження інноваційних технологій для підвищення якості послуг і конкурентоспроможності на світовому ринку.

Вважаємо, що європейський досвід в Україні необхідно адаптувати до національних умов та специфіки української економіки, політичної системи та соціокультурного контексту. Основну увагу слід зосередити на створенні ефективних механізмів державно-приватного партнерства, посиленні інституційної спроможності органів державної влади, місцевого самоврядування та організацій у сфері туризму, а також забезпеченні сталого розвитку туристичної галузі шляхом оновлення законодавства.

Стратегічними напрямками удосконалення публічного управління у сфері туризму в Україні має стати реформування існуючих структур управління, спрямоване на підвищення ефективності та підвищення гнучкості щодо змін зовнішнього середовища. Для своєчасного реагування на проблеми та загрози, що виникають у сфері туризму, необхідно розробити інструменти стратегічного планування та моніторингу.

Виходячи зі світових тенденцій розвитку туризму, в Україні слід приділяти увагу інноваційності під час запуску будь-яких галузевих проєктів, у тому числі й тих, що стосуються екологічної безпеки у сфері туризму. Передумови залучення інвестицій у сферу туризму через зростання освітніх послуг та професійної підготовки кадрів сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності українського туризму на міжнародному рівні.

Також важливими є як оновлення раніше популярних напрямків туристичної сфери (дитячого, гастрономічного, екологічного, спортивного), так і впровадження раніше менш популярного інклюзивного туризму. Значної уваги вимагає розвиток та оновлення туристичної

інфраструктури, що була суттєво пошкоджена за час російсько-української війни.

Метою статті є визначення стратегічних напрямів удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в Україні.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Основні комплексні дослідження науковців у сфері публічного управління в галузі туризму допомогли сформувати основні стратегічні напрями удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в Україні. Вказане питання досліджується в наукових працях таких вітчизняних учених, як: Г. Алейнікова, О. Бобарикіна, З. Бурик, А. Гайдук, В. Герасименко, Н. Жукова, Т. Іванова, В. Киляк, О. Крайник, О. Любіцева, А. Мокляк, О. Руденко, Г. Рябцев, І. Сидоренко, І. Черніна, Ю. Ульянченко, І. Школа та інші. Проте, попри значну увагу дослідників до проблематики публічного управління в галузі туризму в Україні, залишається очевидною недостатня розробленість стратегічних напрямів удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму, особливо в умовах воєнного стану.

Результати дослідження.

Україна наразі переживає тяжкі часи в стані війни, тому дискусія щодо відродження туризму на постраждалих територіях неможлива до повного звільнення цих територій, оскільки неможливо точно оцінити масштаби шкоди, завданої їхнім природним, історико-культурним рекреаційним ресурсам. Руйнування значні, багато прифронтових поселень перетворилися на руїни. Наслідки окупації на українській території, яка найбільше постраждала під час війни, справді катастрофічні.

Крім того, окрім прямих втрат, існують також непрямі, які є результатом порушення економічних і виробничих мереж, репутаційної шкоди та додаткових витрат, понесених у результаті військового протистояння (Михайліченко, & Дворська, 2023).

Туристично-рекреаційний комплекс має зосередитися на інноваційних підходах у таких напрямках: удосконалення нормативно-правової бази туристично-відпочинкової діяльності, залучення інвестицій, створення туристично-рекреаційних кластерів, які б пропонували конкурентоспроможну продукцію, використовуючи наявні ресурси (наприклад, цілющих мінеральних вод, гарячих джерел, соляних шахт, незайманого гірського повітря та унікальних природних ландшафтів для зміцнення здоров'я) та раціонального використання природних ресурсів. Крім того, важливим є розвиток сектору «Здоровий спосіб життя» (Нестерчук, 2023).



Відповідно до проекту Стратегії сталого розвитку України до 2030 року (Про Стратегію сталого розвитку, 2018) доцільно сформулювати перспективне бачення відновлення та розвитку повоєнної України. Україна стане видатною демократичною державою в Європі, активно формуючи ландшафт безпеки в регіоні. Завдяки своєму винятковому географічному розташуванню Україна забезпечить безпечне та бажане середовище для громадян, які сприятимуть інноваційним та креативним секторам економіки. Тому місія повоєнної України полягає в тому, щоб сприяти розвитку прогресивної та динамічної національної економіки, забезпечуючи добробут і безпеку освіченого та здорового населення.

Слід зазначити, що для розвитку туристичного сектора важливо розробити комплексний план, що охоплює стратегії та програми, які можна реалізувати як під час воєнного стану, так і після війни. Ці ініціативи можна втілити не лише в регіонах, які зазнали мінімальних збитків від конфлікту, а й у регіонах, які зараз відчувають підвищений туристичний інтерес. Український уряд розробив план дій органів виконавчої влади з відновлення деокупованих територій територіальних громад (Про затвердження плану дій, 2022).

Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України, відповідальне за розробку цього плану, окреслило першочергові дії як державної, так і місцевої влади в процесі деокупації. Ці дії спрямовані, насамперед, на вирішення різних аспектів життя на звільнених територіях. Основні цілі включають відновлення функціонування місцевої та державної влади, казначейської служби, забезпечення надання основних послуг, таких як охорона здоров'я та соціальні виплати, полегшення виплати пенсій, реконструкція життєво важливої інфраструктури, такої як електро-, газо- та водопостачання, та забезпечення доступності продовольства та медикаментів для населення. Підтримання законності та порядку також є надзвичайно важливим. Відповідальність за виконання цих заходів лежить на військових адміністраціях та органах місцевого самоврядування, оскільки вони глибше розуміють конкретні потреби та обставини в кожному окремому випадку (Кириленко, 2024).

Післявоєнний період потребує розробки та впровадження національної туристичної політики, яка зосереджується на тонкощах регіонального розвитку та співпраці між державним і приватним секторами. Використовуючи ці стратегії в індустрії туризму, можемо не тільки відродити конкретні

регіони, але й підтримати економіку в цілому. Міцною основою такого партнерства є активна участь органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських організацій та суб'єктів господарювання.

Туристичний сектор в Україні відкриває декілька ключових можливостей, зокрема змінювати імідж України як європейської нації, використовувати широке висвітлення України у світовому інформаційному просторі для демонстрації її післявоєнного туристичного потенціалу, реалізувати інформаційно-комунікаційну стратегію, орієнтовану на міжнародний розвиток туристичного ринку, сприяти залученню інвестицій у туристичну галузь країни, інтеграції цифрових технологій у процеси надання туристичних послуг та створенню спеціального фонду для підтримки післявоєнного зростання туристичної галузі України. Встановивши оптимальні умови для сприяння діяльності центральних державних установ у відродженні та розвитку туристичного сектору, а також шляхом побудови відповідної транспортної та соціальної інфраструктури та розширення національних туристичних пропозицій, ми можемо очікувати зростання можливостей працевлаштування, збільшення податкових надходжень до державної скарбниці та розширення територій.

Переваги участі в міжнародній співпраці на різних рівнях підтверджені найуспішнішими світовими практиками. Крім того, вкрай важливо створити міцну нормативно-правову базу, яка сприятиме ефективному державно-приватному партнерству, таким чином забезпечуючи активну участь місцевих органів влади та приватних підприємців у зростанні та розвитку індустрії туризму (Журба, Несторишен, & Матюх, 2022).

Щоб кардинально змінити підходи до управління туристичною галуззю, необхідно мінімізувати вплив держави на цей сектор. Цього можна досягти передавши регуляторні обов'язки новоствореним організаціям з маркетингу напрямків, які є незалежними некомерційними організаціями, які займаються просуванням конкретних напрямків.

Прикладами таких організацій є регіональні ради з туризму, а також створення в Україні Національної туристичної організації за зразком країн ЄС та Туреччини. Через цю мережу туристичних організацій можна ефективно управляти туристичними продуктами та відповідними маркетинговими зусиллями. Однак, для цього знадобиться низка законодавчих змін, над якими вже працюють. Крім того, вкрай важливо сприяти тісній співпраці між урядом і бізнесом, забезпечуючи прозорість систем



сплати податків, зменшуючи тінізацію ринку та впроваджуючи комплексну цифровізацію галузі. Державне агентство розвитку туризму висунуло різні пропозиції щодо поживлення туристичної галузі. Одна з цих пропозицій передбачає створення актуального та привабливого контенту для внутрішнього туризму, як-от кампанія під назвою «Чому ми обираємо Україну своїм напрямком подорожей?». Після того, як проблеми з безпекою на сході України будуть вирішені, агентство має намір сприяти розвитку туризму в Луганській і Донецькій областях. Йдеться про розробку нових туристичних маршрутів, які висвітлюватимуть місця історичних боїв Збройних Сил України та російських військ (Офіційний сайт Державного агентства, 2024)..

На наш погляд, для забезпечення успішного відновлення індустрії туризму у післявоєнний період доцільно реалізувати наступні стратегії:

- розпочати переговори з міжнародними мережами готелів, щоб зацікавити їх Україною, поки ще існує сприятливе сприйняття нашої країни;

- просувати унікальні та потенційно прибуткові формати туризму, такі як екотуризм, міська культура та військовий туризм.

Важливо підкреслити, що українські гірськолижні курорти пропонують якісні послуги, які можна порівняти з такими популярними напрямками, як Словаччина та Австрія, але за доступнішою ціною. Крім того, Україна має багатий потенціал для екотуризму, маючи численні природні заповідники, які приваблюють любителів природи. Незважаючи на екологічні невдачі, спричинені агресією Росії, в Україні все ще зберігається кілька визначних місць для любителів дикої природи, серед яких Національний парк «Прип'ять-Стохід», Полісся, озеро Синевир на Закарпатті та озеро Світязь на Волині. Щоб задовольнити іноземних туристів, зацікавлених у «міських дослідженнях», вкрай важливо розвивати Чорнобильську територію, а також нові місця у великих містах України з великою кількістю населення.

Особливої уваги потребує курортна сфера, оскільки попередня система, яка спиралася на державне та профспілкове фінансування путівок у санаторії та профілакторії, не має довгострокової перспективи. Враховуючи досвід європейських країн, триває підготовка до оновлення законодавства та перегляду ролі українських курортів. Це, в тому числі, відновлення Криму, знову позиціонування його як цінного туристичного напрямку в Україні. Щоб досягти цього, розробляються стратегії розвитку індустрії гостинності шляхом оптимізації співпраці між урядом, підприємствами,

зкладами освіти, компаніями та службами. Мета – надати туристам високоякісні послуги, які перевершують їхні очікування.

Для розширення глобальної присутності України створення національних українських туристичних представництв у розвинених країнах є обов'язковим. Ці представництва зосереджуватимуться насамперед на популяризації нашої країни через широкі рекламні кампанії та підтримку туристичних підприємств.

Щоб гарантувати відродження туризму в Україні після війни, важливо визначити пріоритет розвитку як внутрішнього, так і в'їзного туризму. Післявоєнний період, безперечно, відіграватиме вирішальну роль у визначенні майбутнього туризму в Україні. Стан інфраструктури, історико-культурних об'єктів, природних ресурсів і загального рівня життя в країні разом із безпекою подорожей значною мірою впливатимуть на перспективи відновлення та зростання туристичного сектору (Шевченко, 2023).

Щоб забезпечити туристам першокласний досвід, Україна повинна пропонувати виняткові послуги, такі як харчування, проживання, екскурсії та різноманітні розважальні заходи. Щоб досягти цього, вкрай важливо залучити кваліфікованих фахівців і оснастити їх комплексними програмами навчання найвищого рівня. Відновлення туристичного сектору України зіткнеться зі значними проблемами, зокрема у вирішенні питань на різних рівнях. В першу чергу необхідно звернути увагу на складне питання забезпечення безпеки туристів. Це охоплює не лише вимогу щодо належного укріття в приміщеннях, але й дотримання правил безпеки під час екскурсій туристичними маршрутами.

Зокрема, існують численні занепокоєння щодо відновлення популярного туристичного маршруту, особливо серед іноземних відвідувачів, у межах Чорнобильської зони. Необхідно докласти значних зусиль для ретельної оцінки та усунення будь-якої потенційної небезпеки наземних мін перед відновленням роботи.

Така ж проблема існує на всіх раніше окупованих територіях. Запровадження нової моделі публічного управління туристичною галуззю в Україні як на національному, так і на регіональному рівнях є найважливішим завданням.

Досліджуючи успішні моделі управління, впроваджені у різних європейських країнах протягом багатьох років, можемо отримати значну користь від вивчення їхнього досвіду. Під час військових конфліктів, коли забезпечення



безпеки туристів стає першочерговим, використання Інтернет-технологій може слугувати цінним інструментом у розвитку сфери туризму. Одним із таких прикладів є реалізація віртуальних турів, які можуть ефективно залучити туристів і підвищити їхню цікавість до певної країни. Великого значення набуває популяризація туристичних маршрутів в Україні, особливо тих, що пролягають у безпечних регіонах.

Вкрай важливо продемонструвати відвідувачам, що Україна може похвалитися численними захоплюючими напрямками, які можна досліджувати без шкоди для безпеки. Для розвитку туризму в Україні, незважаючи на триваючий військовий конфлікт, доцільно зосередитися на просуванні туризму в регіонах країни, які залишилися поза межами активних бойових дій. Ці регіони можуть стати безпечним і привабливим напрямком для туристів, що зрештою привабить до країни більшу кількість відвідувачів.

Крім того, розвиток туризму в цих регіонах має потенціал для створення можливостей для працевлаштування та покращення якості життя місцевих жителів. Відродження індустрії туризму можна досягти шляхом дослідження менш відомих напрямків або створення унікальних і нетрадиційних туристичних маршрутів. Українські туроператори запровадили захоплюючу концепцію під назвою «темний туризм» (Шильнікова, Дульцева, & Матушкіна, 2018) яка привернула увагу турагентів, гідів, туроператорів та туристів.

Метою цієї форми туризму є залучення іноземних відвідувачів, які зацікавлені спостерігати за наслідками знищення російської армії в Україні. Примітно, що багато людей, у тому числі світові лідери, вже відвідали Гостомель, Бучу, Бородянку, Ірпінь, Чернігів та Харків, а журналісти часто документували їхній досвід у цих містах. Популярність цих турів дала значний поштовх їхньому розвитку, дозволивши Україні продемонструвати сувору реальність і щоденні жертви, які вона терпить. Крім того, ці екскурсії служать засобом для інформування більшої частини населення про події, що відбуваються в Україні. Залучення туристів до місця призначення залежить від надання високоякісних послуг у туристичній індустрії. Цього можна досягти, озброївши місцевих жителів професійними навичками у сфері туризму, а також запровадивши та затвердивши низку курсів і освітніх програм.

Для розвитку туризму та сприяння новим перспективам для його розвитку вкрай важливо налагодити відносини співпраці з іншими

країнами у сфері туризму. Така співпраця може сприяти створенню міжнародних туристичних маршрутів і залученню більшої кількості іноземних туристів. Удосконалення публічного управління розвитком туризму під час воєнного стану також не можливо здійснити без залучення громади до процесу управління туристичною сферою.

Відповідно до поглядів, висловлених А. Моцою, С. Шевчуком, Н. Середою (2022), вважаємо за доцільне розглядати такі перспективні напрями післявоєнного відродження туристичної галузі в Україні:

- сприяння розвитку різноманітних активних форм туризму, зокрема зеленого, спортивного, медичного, ділового, пізнавального та військового;

- підвищення привабливості пам'яток та знакових місць України для іноземних відвідувачів після конфлікту;

- створення та реалізація національних та міжнародних ініціатив для підтримки туристичного сектору;

- зміцнення міжнародного співробітництва у сфері туризму;

- випередження розвитку інноваційних технологій створення та реалізації туристичних продуктів.

Щоб відродити індустрію гостинності в Україні після війни, необхідно розробити інноваційні стратегії публічного управління туристичною галуззю. Це передбачає створення нових структур управління, які сприяють рівноправній співпраці між державними органами, органами місцевого самоврядування, місцевими підприємствами, професійними та громадськими організаціями. Ключовим аспектом цього підходу є створення місцевих і регіональних організацій управління напрямками, успішна модель, яка вже реалізована в більшості країн Європейського Союзу.

Враховуючи очікувані бюджетні обмеження для розвитку туризму в Україні у післявоєнний період, створення регіональних та місцевих організацій управління туристичними напрямками стає все більш важливим. Вони є складними організаціями, сформованими через державно-приватне партнерство, що об'єднує зацікавлених сторін з державного, урядового та приватного секторів, які поділяють спільний інтерес у маркетингу та просуванні як регіону в цілому, так і його унікальних туристичних пропозицій.

Спільне управління пунктом призначення дозволяє досягти дві цілі. По-перше, це запобігає дублюванню зусиль державного та приватного секторів щодо залучення туристів та просування



переваг території як усередині країни, так і за кордоном. По-друге, це створює можливості для спільного навчання та підтримки місцевого бізнесу. Щоб сприяти розвитку туристичної індустрії необхідно розпочати створення місцевих туристичних організацій у регіонах, де туризм відіграє значну роль в економічному розвитку та створенні робочих місць. Крім того, з часом буде важливо сформулювати та реалізувати нову Стратегію розвитку туризму в Україні, враховуючи змінені обставини післявоєнної України (Царук, 2023).

Після завершення війни потрібно змінити підходи держави щодо розвитку дитячого та молодіжного туризму, з метою підвищення ролі патріотичного виховання, а саме:

- стимулювати заклади загальної середньої освіти влаштувати екскурсії по місцям, пов'язаних з історією, звичаями та традиціями українського народу. Зокрема, через майбутній проект «Маршрути пам'яті»;

- фінансово підтримувати створення дитячих оздоровчих таборів з патріотичною тематикою;

- Міністерству освіти і науки рекомендувати ввести до шкільної програми «Уроки пам'яті» з екскурсіями, які пов'язані з відвідуванням місць російсько-української війни, а також українського козацтва.

У співпраці з «Укрзалізницею» потрібно:

- розробити систему знижок для групових дитячих поїздок по Україні у залежності від дня тижня;

- запровадити систему дитячих туристичних потягів для обміну між регіонами України та країнами-союзниками (Польща/Словаччина/Чехія) (Бунтова, & Стаучан, 2023).

Щоб підвищити привабливість України як туристичної дестинації та розширити спектр пропонованих послуг, необхідно вжити ряд заходів. По-перше, необхідно вдосконалити законодавчу та нормативну базу, а також ефективно використовувати наявні освітні, наукові, культурні та природні ресурси.

Крім того, створення сприятливих умов та механізмів залучення додаткових фінансових ресурсів та сприяння розвитку гастрономічного туризму сприятиме підвищенню інтересу туристів (Kolisnychenko, & Panchenko, 2022).

Враховуючи потенціал гастрономічного туризму, пропонуємо наступні стратегії його розвитку у післявоєнний період:

1. Залучення іноземних інвестицій та ініціювання переговорів із світовими готельними мережами для заохочення їх входу в Україну. Оскільки країна набуває популярності у всьому світі, очікуються значні інвестиції у

відбудову України, в тому числі в туристичний сектор.

2. Включення гастрономічного туризму в державні повосенні проекти для забезпечення його включення та підтримки.

3. Орієнтація на конкретні групи в просуванні цього сектору туризму:

- молодь, особливо студенти, індивідуальні мандрівники та пари, оскільки ці тури часто пропонують доступні ціни та зручний час подорожі (наприклад, тури вихідного дня);

- військовослужбовці та демобілізовані, адже значну роль у релакс-турах відіграє гастрономія, яка дозволяє захисникам відновити сили як морально, так і фізично;

- корпоративні клієнти, щоб сприяти формуванню команди та покращенню загальної атмосфери в організаціях. Такі поїздки сприятимуть не тільки згуртованості співробітників, а й дадуть їм можливість відпочити, тим самим підвищуючи довіру до керівництва (Бойко, & Висоцька, 2023).

Для створення бренду вкрай важливо використовувати привабливість Українських Карпат, які є не лише найважливішою, але й найбезпечнішою туристичною привабливістю в Україні. Ефективні зусилля з брендингу необхідно вживати як на регіональному, так і на національному рівнях. Завдяки великій кількості гірських хребтів, річок, озер і морів Україна має величезний потенціал для спортивного туризму. Завдяки створенню спортивних курортів, які обслуговують широкий спектр видів діяльності, від сноубордингу до рафтингу, привабливість цих напрямків для любителів спорту може значно підвищитися (Нечева, 2023). Концепція інклюзивного туризму гарантує, що всі мандрівники мають необмежений доступ до туристичних послуг, незалежно від їхніх обставин, з почуттям гідності та рівності. Це включає в себе особливу увагу до задоволення потреб туристів з особливими вимогами до доступності, такими як ті, що стосуються мобільності, зору та слуху.

Доступність охоплює рівний доступ до інфраструктури, транспорту, інформації та зв'язку. Інклюзивний туризм виходить за рамки створення доступних і комфортних міст; це також передбачає надання послуг, які задовольняють різноманітні потреби всіх людей.

Наприклад, особам з обмеженими можливостями можуть знадобитися додаткові послуги, такі як ветеринарне обслуговування собак-поводирів або послуги з ремонту протезів і обладнання, а також доступ до адаптованих таксі. Це важливий аспект, який Україні слід враховувати, оскільки значну частину її



населення складають туристи з особливими потребами. У суспільній свідомості неухильно зростає значення програм, спрямованих на реабілітацію та психологічну адаптацію громадян з окупованих територій. Потреба в цих програмах зростає з кожним місяцем. Безумовно, для кожної програми знадобиться значне державне фінансування, хоча в українському державному бюджеті його зараз бракує. Проте вже розглядається розвиток таких програм з використанням існуючої санаторно-курортної інфраструктури України.

У сфері волонтерського туризму нині основна увага приділяється наданню індивідуальної допомоги тим, хто постраждав від війни. Важливо визнати різноманітні ініціативи, які здійснюються в цьому контексті:

- допомога на передовій: окремі особи добровільно надають допомогу військовим і медичним службам на передовій, постачаючи необхідні ресурси, такі як медикаменти та медичне обладнання;

- доставка гуманітарної допомоги: туристи беруть участь в організації та участі в проєктах, спрямованих на доставку гуманітарної допомоги, включаючи продуктові набори, одяг і медичні засоби, до громад, які постраждали від кризи;

- ініціативи волонтерського переселення: туристи беруть активну участь у проєктах, спрямованих на допомогу переміщеним особам у відновленні їхнього життя, пропонуючи підтримку в різних аспектах соціальної реабілітації, включаючи роботу з дітьми та допомогу в пошуку відповідного житла;

- психологічна підтримка: туристи, які мають досвід психології, пропонують свої послуги для надання так необхідної психологічної підтримки тим, хто пережив війну, шляхом індивідуальних консультацій, групових занять та інших форм допомоги.

Туристична реклама є вирішальним елементом управління зростанням туристичного сектору під час воєнного стану. Створення ефективних маркетингових кампаній і просування туристичних маршрутів в зарубіжних країнах є важливими для залучення відвідувачів і сприяння розвитку туризму в Україні. У цих зусиллях організації громадянського суспільства можуть відіграти значну роль, підтримуючи ініціативи, спрямовані на сприяння розвитку туризму в умовах воєнного стану. Вони можуть допомогти у зборі коштів для рекламних кампаній, організації заходів для демонстрації індустрії туризму та найму волонтерів для забезпечення безпеки та добробуту туристів (Медвідь, 2023).

Висновки.

Таким чином, включення туристичної інфраструктури до програм післявоєнного відновлення має важливе значення для відновлення та покращення існуючих туристичних об'єктів, а також створення нових рекреаційних і туристичних зручностей. Такий комплексний підхід до розвитку туристичних центрів не тільки розкриє весь потенціал туризму, але й сприятиме розвитку можливостей для подорожей.

Відновлення туристичної інфраструктури на постраждалих територіях потребуватиме значного фінансування з боку місцевих органів публічної влади, яке можна отримати за рахунок співпраці з міжнародними гуманітарними організаціями, фондами, фандрейзинговими організаціями, фондами репарацій тощо. Зважаючи на поточні обставини, коли державний бюджет не має коштів на розвиток туризму в Україні, створення маркетингової організації через державно-приватне партнерство є оптимальним рішенням для сприяння розвитку регіонального туризму.

Найголовніша турбота індустрії туризму полягає в швидкому відновленні туристичної інфраструктури та подальшому залученні до потужних маркетингових кампаній для залучення іноземних відвідувачів. Розвиток туристичного бізнесу після війни може отримати значну користь від ефективних стратегій маркетингу та просування. Ці зусилля відіграють вирішальну роль у зміні сприйняття території як небезпечної або постраждалої від війни, що зрештою спонукає туристів відвідати її.

Різноманітні канали, такі як соціальні медіа, онлайн-реклама та цільові кампанії, можна використовувати для здійснення цих маркетингових і рекламних ініціатив. Успішно залучаючи туристів і створюючи прибуток для місцевого бізнесу, ефективний маркетинг і просування значною мірою сприяють відновленню та розширенню післявоєнної індустрії туризму. Головна мета – розробити широку маркетингову кампанію, яка б продемонструвала Україну в позитивному світлі на зовнішніх ринках.

Важливо, щоб Україна розглядалася не лише як країна, яка постраждала від військових дій, але й як безпечне та бажане місце для подорожей. Впроваджуючи передові технології у свою діяльність, туристичні компанії можуть ефективно використовувати високотехнологічні рішення. Це включає впровадження систем онлайн-бронювання, стратегій цифрового маркетингу та віртуальних турів для покращення просування їхніх пропозицій. За допомогою



цих засобів вони можуть ефективно розширити охоплення ширшої аудиторії та позиціонувати свій пункт призначення як безпечний і привабливий.

Таким чином, проведене дослідження дозволило зробити загальні висновки щодо основних стратегічних напрямків розвитку туристичної сфери у післявоєнний період. Загально визнано, що туризм відіграє життєво важливу роль у національній економіці, і очікується, що його значення значно зросте після закінчення військових дій в Україні (Телегуз, & Сорвіна, 2023).

Отже, органи державної влади та органи місцевого самоврядування повинні

використовувати стратегічне управління для розвитку туристичного потенціалу України, оскільки він є цінним засобом для диверсифікації економіки, створення нових можливостей для працевлаштування та задоволення ділових, соціальних, культурних та рекреаційних потреб як місцевих жителів, так й іноземних туристів. Органам публічної влади вкрай важливо вже сьогодні розробити стратегічні засади розвитку галузі туризму як в умовах воєнного стану, так і в післявоєнний період, визначити ефективні механізми їх реалізації.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Бойко, Н. О., & Висоцька, М. О. (2023). Гастрономічний туризм Закарпаття, як один з етапів повоєнного відновлення українського туризму. В *Туризм в Україні: виклики та відновлення. Збірник матеріалів Міжнародного туристичного форуму, м. Київ, 21-22 березня 2023 року*, (с. 70–73). Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.
- Бунтова, Н. В., & Стаучан, Л. О. (2023). Клієнтоорієнтованість як інструмент підвищення споживчої цінності та можливість диверсифікації внутрішнього туризму в умовах нових викликів. В *Туризм в Україні: виклики та відновлення. Збірник матеріалів Міжнародного туристичного форуму, м. Київ, 21-22 березня 2023 року*, (с. 82–85). Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.
- Журба, І., Несторишен, І., & Матюх, С. (2022). Реалізація державної туристичної політики в контексті регіонального розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*, С. 51-61.
- Кириленко Павло: *Понад \$26 млрд – мінімальний розмір шкоди, завданої росією Донецькій області – і це станом на 1 червня.* (2024). Відновлено з <https://dn.gov.ua/news/pavlo-kirilenko-ponad-26-mlrd-minimalnij-rozmir-shkodi-zavdanoyi-rosiyeyudoneckij-oblasti-i-ce-stanom-na-1-cherhvnya>.
- Медвідь, Г. С. (2023). Управління розвитком туристичної сфери в умовах воєнного стану в Україні. В *Туризм в Україні: виклики та відновлення. Збірник матеріалів Міжнародного туристичного форуму, м. Київ, 21-22 березня 2023 року*, (с. 218-220). Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.
- Михайліченко, Г. І., & Дворська, І. В. (2023). Відновлення туристичного потенціалу деокупованих територій України. В *Туризм в Україні: виклики та відновлення: Збірник матеріалів Міжнародного туристичного форуму, м. Київ, 21-22 березня 2023 року*, (с. 151–153). Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.
- Моца, А., Шевчук, С., & Серєда, Н. (2022). Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*, 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>
- Нестерчук, І. К. (2023). Соціально-економічне значення проектів із активізації туристичної активності Закарпатської області. В *Туризм в Україні: виклики та відновлення: Збірник матеріалів Міжнародного туристичного форуму, м. Київ, 21-22 березня 2023 року*, (с. 154–156). Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.
- Нечева, Н. В. (2023). Розвиток курортної справи в Україні у післявоєнний час. *Туризм в Україні: виклики та відновлення: Збірник матеріалів Міжнародного туристичного форуму, м. Київ, 21-22 березня 2023 року*, (с. 159–162). Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.
- Офіційний сайт Державного агентства з розвитку туризму. (2024, Серпень 10). Відновлено з <https://www.tourism.gov.ua>.
- Про затвердження плану дій органів виконавчої влади з відновлення деокупованих територій територіальних громад. № 1219-р. (2022). *Розпорядження Кабінету Міністрів України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1219-2022-%D1%80#Text>
- Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року. № 9015. (2018, Серпень 7). *Проект Закону України*. Відновлено з <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332>.



- Телегуз, К. А., & Сорвіна, Ю. М. (2023). Візія та стратегії повоєнного відновлення українського туризму. В *Туризм в Україні: виклики та відновлення: Збірник матеріалів Міжнародного туристичного форуму, м. Київ, 21–22 березня 2023 року*, (с. 182-184). Київ: Київський національний економічний університеті імені Вадима Гетьмана.
- Царук, В. В. (2023). Туризм в Україні в умовах воєнного стану – проблеми відновлення та пошуку нових моделей управління. *Таврійський науковий вісник*, №4, с. 15-24.
- Шевченко, О. В. (2023). Реалії та виклики застосування інновацій у туризмі в Україні. В *Туризм в Україні: виклики та відновлення: Збірник матеріалів Міжнародного туристичного форуму, м. Київ, 21–22 березня 2023 року*, (с. 193–197). Київ: Київський національний економічний університеті імені Вадима Гетьмана.
- Шильнікова, З. М., Дульцева, І. І., & Матушкіна, М. В. (2018). Тенденції розвитку «темного» туризму та його мотиваційні аспекти. *Глобальні та національні проблеми економіки*, № 22, с. 586-591.
- Kolisnychenko, T., & Panchenko, S. (2022). Prospects for the post-war restoration of gastronomic tourism in Ukraine. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія «Економіка та менеджмент». Антикризовий випуск. Науково-практичний журнал*, № 29, с. 54-61.

REFERENCES

- Boyko, N. O., & Vysotska, M. O. (2023). Gastronomic tourism of Transcarpathia, as one of the stages of the post-war restoration of Ukrainian tourism. In *Tourism in Ukraine: challenges and restoration. Collection of materials of the International Tourism Forum, Kyiv, March 21-22, 2023*, (pp. 70–73). Kyiv: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman.
- Buntova, N. V., & Stauchan, L. O. (2023). Customer orientation as a tool for increasing consumer value and the possibility of diversifying domestic tourism under new challenges. In *Tourism in Ukraine: challenges and restoration. Collection of materials of the International Tourism Forum, Kyiv, March 21–22, 2023*, (pp. 82–85). Kyiv: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman.
- Kolisnychenko, T., & Panchenko, S. (2022). Prospects for the post-war restoration of gastronomic tourism in Ukraine. *Problems of innovation and investment development. Series "Economy and Management". Anti-crisis issue. Scientific and practical journal*, 29, 54–61.
- Kyrylenko Pavlo: *Over \$26 billion is the minimum amount of damage caused by Russia to the Donetsk region – and this is as of June 1*. (2024). Retrieved from <https://dn.gov.ua/news/pavlo-kirilenko-ponad-26-mlrd-minimalnij-rozmir-shkodi-zavdanoyi-rosiyyudoneckij-oblasti-i-ce-stanom-na-1-cherhvnya>.
- Medvid, G. S. (2023). Management of the development of the tourism sector under martial law in Ukraine. In *Tourism in Ukraine: challenges and recovery. Proceedings of the International Tourism Forum, Kyiv, March 21–22, 2023*, (pp. 218-220). Kyiv: Vadym Hetman Kyiv National Economic University.
- Motsa, A., Shevchuk, S., & Sereda, N. (2022). Prospects for the post-war restoration of the tourism sector in Ukraine. *Economy and Society*, 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>
- Mykhailichenko, G. I., & Dvorska, I. V. (2023). Restoring the tourism potential of the deoccupied territories of Ukraine. In *Tourism in Ukraine: Challenges and Restoration: Proceedings of the International Tourism Forum, Kyiv, March 21–22, 2023*, (pp. 151–153). Kyiv: Vadym Hetman Kyiv National Economic University.
- Necheva, N. V. (2023). Development of resort business in Ukraine in the post-war period. In *Tourism in Ukraine: challenges and restoration: Collection of materials of the International Tourism Forum, Kyiv, March 21-22, 2023*, (pp. 159–162). Kyiv: Vadym Hetman Kyiv National Economic University.
- Nesterchuk, I. K. (20023). Socio-economic significance of projects to enhance tourism activity in the Transcarpathian region. In *Tourism in Ukraine: Challenges and Restoration: Proceedings of the International Tourism Forum, Kyiv, March 21–22, 2023*, (pp. 154–156). Kyiv: Vadym Hetman Kyiv National Economic University.
- Official website of the State Agency for Tourism Development*. (2024, August 10). Retrieved from <https://www.tourism.gov.ua>.
- On approval of the action plan of executive bodies for the restoration of deoccupied territories of territorial communities: *Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1219-p*. (2024, August 10). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1219-2022-%D1%80#Text>.
- On the Strategy for Sustainable Development of Ukraine until 2030. No. 9015. (2018, August 7). *Draft Law of Ukraine*. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332>.
- Shevchenko, O. V. (2023). Realities and challenges of applying innovations in tourism in Ukraine. In *Tourism in Ukraine: challenges and recovery: Collection of materials of the International Tourism Forum, Kyiv, March 21–22, 2023*, (pp. 193–197). Kyiv: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman.



- Shylnikova, Z. M., Dultseva, I. I., & Matushkina, M. V. (2018). Trends in the development of “dark” tourism and its motivational aspects. *Global and national problems of economy*, 22, 586-591.
- Teleguz, K. A., & Sorvina, Y. M. (2023). Vision and strategies for the post-war recovery of Ukrainian tourism. In *Tourism in Ukraine: challenges and recovery: Proceedings of the International Tourism Forum, Kyiv, March 21–22, 2023*, (pp. 182-184). Kyiv: Vadym Hetman Kyiv National Economic University.
- Tsaruk, V. V. (2023). Tourism in Ukraine under martial law – problems of restoration and search for new management models. *Tavria Scientific Bulletin*, 4, 15-24.
- Zhurba, I., Nestoryshen, I., & Matyukh, S. (2022). Implementation of state tourism policy in the context of regional development. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*. (pp. 51-61)



Interaction between Public Administration and Civil Society in the UK in the Context of Brexit

UDC: 351/354(4); 323(100):321.01

DOI: <https://doi.org/10.15421/152452>**Andriieva Olha**Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0003-4587-1267>, AndreevaOlga@knu.ua**Larina Nataliia**Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/000-0001-5843-0765>, natali.larina@ukr.net*Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)***Abstract**

The article reveals the potential challenges and threats faced by the UK public administration in the context of Brexit. It is found that Brexit has put decentralization in the UK under a serious threat, which has influenced the process of finding a new model of interaction between public administration and civil society in the context of economic reforms in the context of the crisis development of the state. In recent years, the UK has implemented many radical reforms, in particular in the socio-economic sphere, in the areas of governance, privatization, and agriculture, which have had a significant impact on the level of development of society. The article reveals the existence of a sharp gap between the way decentralization agreements are interpreted in Westminster, Wales, Scotland and Northern Ireland, which rely more on regional public administration.

The authors of the article argue that the process of decentralization, which involves the delegation of powers to the regions, was supported by the UK's membership of the EU, and provided external support and guaranteed economic union, and shared the issues of identity and sovereignty. At the same time, the UK's exit from the EU exerts a certain centrifugal pressure on the state. Therefore, Brexit has caused serious political disagreements between the main regional ruling parties, which have opposing views, advocating both a reunited Ireland and the preservation of the region as part of the UK.

The article examines the interaction between the UK public administration and civil society, which could influence the conclusion of new UK-wide cooperation agreements. The main focus is on the environment, agriculture and fisheries, i.e. three policy areas in which the powers devolved to the regions in the process of decentralization are in significant conflict with post-Brexit EU legislation, which destabilizes the internal settlement and raises a number of serious constitutional issues. The UK's membership in the EU has reduced the possibility of secession and independence for Scotland and Northern Ireland, while requiring new approaches to public administration based on participatory, transparent, and accountable public management. Such forms of interaction are evolutionary and affect the processes of preparation and adoption of public administration decisions to preserve the sovereignty and integrity of the state and increase adaptability to new global challenges.

Keywords: UK, Brexit, decentralization, EU, autonomous regions, legislation, public administration, civil society

Взаємодія органів публічного управління та громадянського суспільства Великобританії в умовах Брекзиту

Андрєєва Ольга, Ларіна Наталія*Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)***Анотація**

У статті розкриваються потенційні виклики та загрози, які постають перед органами публічного управління Великобританії в умовах Брекзиту. Виявлено, що Брекзит поставив децентралізацію у Великобританії під серйозну загрозу, що вплинуло на процес пошуку нової моделі взаємодії органів публічного управління та громадянського суспільства в контексті проведення економічних реформ в умовах кризового розвитку держави. За останні роки Великобританія здійснила чимало радикальних реформ, зокрема в соціально-економічній сфері, в сферах управління, приватизації, сільського господарства, що суттєво відобразилися на рівні розвитку суспільства. Виявлена наявність різкого розриву між тим, як угоди про децентралізацію інтерпретуються у Вестмінстері, Уельсі, Шотландії та Північній Ірландії, які більше спиралися на регіональні органи публічного управління.

Автори статті аргументують, що процес децентралізації, який передбачає делегування повноважень регіонам, підтримувався членством Великобританії в ЄС, і забезпечував зовнішню підтримку та гарантував економічний союз, розділяв питання ідентичності й суверенності. При тому, що вихід Великобританії із ЄС здійснює певний відцентрований тиск на державу. Тому Брекзит викликав серйозні політичні розбіжності між основними правлячими партіями регіонального рівня, протилежними за поглядами, які виступають як за возз'єднану Ірландію, і за збереження регіону у складі Великобританії.

У статті проводиться дослідження взаємодії органів публічного управління Великобританії з громадянським суспільством, які могли б вплинути на укладання нових загальнобританських угод співпраці. Основна увага сконцентрована на навколишньому середовищу, сільському господарству та рибальству, тобто, трьом областях політики, в яких повноваження, які були передані регіонам у процесі децентралізації, суттєво суперечать законодавству ЄС після Брекзиту, який дестабілізує внутрішнє врегулювання і порушує низку серйозних конституційних питань. Членство Великобританії в ЄС знизило можливості на відділення та незалежність Шотландії та Північної Ірландії, водночас вимагає нових підходів публічного управління органів влади на засадах партисипації, прозорості, звітності перед суспільством. Такі форми взаємодії є еволюційними й впливають на процеси підготовки й прийняття публічно-управлінських рішень щодо збереження суверенності та цілісності держави, підвищення адаптивності до нових глобальних викликів.

Ключові слова: Великобританія, Брекзит, децентралізація, ЄС, автономні регіони, законодавство, державне управління, громадянське суспільство

Стаття надійшла / Article arrived: 29.10.2024

Схвалено до друку / Accepted: 24.12.2024



Вступ.

В останні десятиліття в Сполученому Королівстві відбулася значна реформа структур управління. Вона включала в себе приватизацію, скорочення соціального забезпечення і управлінські реформи. Перерозподільна регіональна політика була скорочена. У Шотландії, Уельсі та Північній Ірландії були створені децентралізовані інститути, однак питання про територіальне управління Англією залишається невирішеним.

Політичний устрій Великобританії розглядається з однієї позиції дослідників, як унітарна держава, так і як багатонаціональний союз або федерація, що формується. Членство Сполученого Королівства в ЄС стало важливим чинником розвитку деволуції. Однак вихід Великобританії з ЄС здатний створити величезний відцентровий тиск на союз. Великобританія є яскравим прикладом тиску і проблем, пов'язаних з реорганізацією, легітимністю і суверенітетом, з якими стикаються сучасні європейські держави.

Однак, в умовах Брекзиту урядові бюрократичні структури продовжуватимуть чинити значний вплив на траєкторію деволуції. Можна з повною підставою припустити, що в Великобританії, за відсутності якихось істотних змін в обставинах, перевагу надаватимуть збереженню певного ступеня автономії центрального уряду.

Тому світові тенденції проведення соціально-економічних реформ Великобританії після її виходу з Європейського Союзу набувають все більшої актуальності, особливо в частині міжсекторальної взаємодії влади та громадянського суспільства (Keating, 2022). Не зважаючи на те, що Європейський Союз (ЄС) та Велика Британія визнали необхідність укладання нових угод, які замінять наявні рамкові угоди ЄС в умовах Брекзиту, однак залишалися невідомими підходи до укладання нових угод у масштабах усієї Великобританії на основі взаємної згоди чотирьох урядів автономних регіонів.

Мета дослідження полягає в аналізі взаємодії органів публічного управління Великобританії та громадянського суспільства в умовах Брекзиту, що забезпечує вирішення питань, пов'язаних з деволуцією, легітимністю та суверенітетом держави.

Аналіз досліджень і публікацій. Британська система державного управління становить інтерес для дослідження через відсутність конституції як єдиного акту, що визначає правила політичної гри та принципи державного управління. Реформи Великобританії також цікавлять теоретиків і практиків інших країн, які хочуть імплементувати її досвід. Не зважаючи на

те, що Велика Британія є унітарною державою, до її складу входять автономні регіони – Уельс, Шотландія та Північна Ірландія, які отримали значні повноваження в рамках деволуції, а в контексті Брекзиту питання децентралізації та суверенітету стали ще більш значущими.

Також тема досліджень виходу Великої Британії з Європейського Союзу є актуальною і в українській науці, однак недостатньо розробленою. Тож автори спиралися переважно на праці британських, європейських та американських дослідників, зокрема таких як Бредбері Д., Конвері А., Уолл М. (Bradbury, Convery, & Wall, 2023), Кенні М. (Kenny, 2022), Кітінг М. (Keating, 2017; 2022), МакКрон Д. (McCrone, & Keating, 2021), Мерфі М., Евершед Д. (Murphy, & Evershed, 2021), Паун А., Хендерсон Д., Мітчелл М. (Paun, Henderson, & Mitchell, 2022), Сержант Д., Шаттлворт К., Шелдон Д. (Sheldon, 2020), Тімонта Д., Оуен Д., Келлам Д. (Thimont, Owen, Paun, & Kellam, 2018), Ролінгс Р. (Rawlings, 2022) та ін.

Результати дослідження.

Державне управління Великобританії після ряду реформ, розпочатих у 1980-х роках щодо впровадження ефективних інструментів нового публічного управління, здійснило курс на реалізацію зовнішнього та внутрішнього партнерства з бізнесом, принципів прозорості та відкритості органів публічної влади перед громадянським суспільством. Це забезпечило активізацію участі інститутів громадянського суспільства (ІГС) в прийнятті управлінських рішень в сфері соціально-економічного розвитку держави та регіонів, вплинуло на взаємодію влади з профспілками, збереженню високого рівня адміністративної культури серед команд державних службовців.

Процеси деволуції у Великобританії були тісно пов'язані з тими інтеграційними процесами, які відбувалися в ЄС, й активно сприяли створенню міжсекторальної платформи для обговорення концептуальних засад збереження суверенності держави в умовах глобальних викликів та загроз. Водночас Брекзит знизив можливості для відокремлення Шотландії та Північної Ірландії зі складу Великобританії, так як ці території залишалися б в складі ЄС, що стало неможливим навіть після виходу Британії зі складу ЄС. Тому деволуція прогнозувалася як «третій шлях» між сепаратистським націоналізмом і юніонізмом, вона відповідала вимогам більшості громадян автономних регіонів Великобританії, була зорієнтована на більшу автономію Шотландії та Уельсі, прийняття компромісних рішень у



сфері соціального забезпечення. Це рішення було підтримано громадянським суспільством регіонів і стало найпопулярнішим для збереження макроекономічної стабільності держави.

Тут виникають певні суперечності, зокрема: уряд Великобританії не дуже охоче йде на повномасштабну передачу повноважень, а бажає зберегти за Вестмінстером право встановлювати загальнобританські рамки в певних пріоритетних галузях. Тому в умовах делегування повноважень місцевим органам влади важливою ознакою є саме державне управління Великобританії. На Великобританію безпекова криза мало впливає, так як її безпекові питання вирішуються завдяки особливому партнерству зі США. Великобританія має власний ядерний потенціал стримування, тому майбутнє європейської безпеки у вигляді НАТО менше впливає на політику Об'єднаного Королівства.

Отже, процес еволюції, який підтримувався членством Великобританії у ЄС, що забезпечував зовнішню підтримку та економічний союз, в умовах її виходу з ЄС – Брекзиту, створює значний тиск на державу, але поділ на окремі держави чи відновлення унітарної держави не є простими альтернативами. Сьогодні Великобританія є прикладом вирішення проблем, пов'язаних з легітимністю та суверенітетом, з якими стикаються інші європейські держави, що забезпечується завдяки особливій взаємодії органів публічного управління Великобританії та громадянського суспільства.

Правляча Консервативна партія Великобританії внесла багато пропозицій щодо спільного правління в умовах Брекзиту, хоча вона не посилила повноваження децентралізованих територій. Загалом, позиція Консервативної партії змінилася з переваг збільшення регіональних повноважень у 2015 р. до позиції на межі збереження існуючих регіональних повноважень та деякого їх скорочення у 2017 р. Це допомагає прояснити, чому політика уряду Великобританії після Брекзиту на практиці зберегла основний акцент на самоврядуванні загального підходу до обмеження подальшого зростання регіональних повноважень (Bradbury, Convery, & Wall, 2023).

Для дослідників важливим джерелом дослідження цієї проблематики є звіт Інституту державного управління Великобританії «Деволуція після Брекзиту», у якому розкриті інструменти взаємодії органів публічного управління Великобританії та місцевих адміністрацій щодо внутрішнього партнерства. Окреслено маршрути співпраці щодо введення в дію угод по всій Великобританії після Брекзиту

з метою уникнення ризиків, пов'язаних з необмеженою розбіжністю в нормативних актах, дотримуючись при цьому та вдосконалюючи механізми передачі повноважень.

У звіті розглядаються питання щодо Брекзиту через призму таких сфер політики, як довкілля, сільське господарство та рибальство, які мають особливе значення для місцевих адміністрацій і разом становлять значну частку спірних сфер політики (41 із 153, визначених урядом Великобританії). Також надаються рекомендації щодо спільного подолання восьми ключових проблем урядом чотирьох автономних регіонів задля успішної дії у довгостроковій перспективі. Звіт був підготовлений Інститутом державного управління Великобританії за підтримки Королівського товариства захисту птахів та Світового фонду дикої природи і представлений після всіяких свідоцтв від офіційних осіб, академічних експертів, представників громадянського суспільства та бізнесу з усієї Великобританії, щоб зрозуміти їх різні погляди та пріоритети. Також уряди чотирьох регіонів працюють над узгодженням нових екологічних рамок, які знадобилися Великобританії після Брекзиту (Thimont, Owen, Paun, & Kellam, 2018).

За останні два десятиліття Велика Британія перетворилася з унітарної держави на складне багаторівневе політичне утворення зі складною системою управління через процес асиметричної децентралізації. Шотландія, Уельс і Північна Ірландія тепер мають власні органи виконавчої та законодавчої влади, тоді як Англія все ще управляється безпосередньо з центру. Така схема дозволила провести децентралізацію без докорінної реформи конституції Великобританії, залишивши невирішеними такі важливі питання, як визначення суверенітету та створення нових інституцій.

Одним із чинників є деволуція, яка з 1999 року відбувалася повністю під час членства Великої Британії в ЄС і була сформована під впливом цього членства. ЄС забезпечив основу для нових конституційних домовленостей і допоміг зберегти союз Сполученого Королівства Великобританії та Північної Ірландії. Брекзит підриває цей союз: принцип права ЄС (а також Європейської конвенції з прав людини) закладений в актах про деволуцію, що означає, що законодавчі повноваження, передані автономним регіонам країни, можуть бути скасовані будь-яким судом на підставі їх порушення.

Насправді, більшість спорів щодо повноважень законодавчих органів з делегованими повноваженнями ґрунтуються



на європейському праві, а не на праві Великобританії. Як мінімум, Брекзит вимагатиме виключення відповідних положень із законів про децентралізацію (McCrone, & Keating, 2021). Членство в ЄС також уможливило ширшу форму децентралізації, оскільки ЄС захищає як Велику Британію, так і єдиний ринок ЄС, регулює конкуренцію та має справу із зовнішніми наслідками спільної політики ЄС.

Сільське господарство, навколишнє середовище, регіональна політика, юстиція та внутрішні справи не належать до компетенції Великої Британії, а скоріше до компетенції ЄС. У цих сферах не існує міністерських структур чи департаментів Великої Британії, тому координація відбувалася через формування політики ЄС, де національні держави повинні узгодити спільну лінію перед переговорами в рамках ЄС.

У більш широкому сенсі, ЄС забезпечує дискурсивну основу для ідеї спільної та розділеної влади або того, що можна назвати «пост-суверенітетом». Це має вирішальне значення для управління такою багатонаціональною державою, як Великобританія. Вирішення конфлікту в Північній Ірландії вимагає виходу за традиційні рамки суверенітету, що дозволить громадянам мати кілька ідентичностей і лояльностей (Rawlings, 2022). Транскордонному співробітництву сприяють Єдиний ринок ЄС і легкість пересування. Евентуальні наслідки Брекзиту можуть призвести до втрати багатьох з цих досягнень.

Брекзит призвів до поглиблення розбіжностей між двома громадами Північної Ірландії – протестантами та католиками, враховуючи відсутність нейтральної європейської основи між їхніми національними прагненнями та претензіями на суверенітет, а також той факт, що обидві громади голосували по-різному. Такий сценарій може призвести до встановлення кордону ЄС між двома частинами острова, що підірве зусилля, спрямовані на їхнє возз'єднання (Keating, 2017).

Одразу після референдуму про Брекзит прихильники ірландського націоналізму виступили за проведення референдуму про возз'єднання двох частин Ірландії, що передбачено в Угоді Страсної п'ятниці 1998 р. (Good Friday Agreement, 1998). Це, однак, було б неприйнятним для юніоністської спільноти – ДЮП, і останніми роками опитування показали, що навіть серед католиків немає більшості за возз'єднання Ірландії, доки альтернативою є нинішній розподіл влади.

Угода Страсної п'ятниці 1998 року включає в себе відкритий кордон і транскордонне

співробітництво. Так само, як Брекзит створив кордон між двома частинами Ірландії, Брекзит у поєднанні з возз'єднанням Республіки Ірландія з Північною Ірландією створить кордон між Північною Ірландією та Великою Британією (Keating, 2017).

Брекзит поставив під сумнів еволюцію розуміння конституційного статусу законодавчих органів автономних регіонів Великобританії. Політична система Великобританії еволюціонувала у «федеральному» напрямку, оскільки ці інститути закріпилися і були визнані постійною частиною конституції, хоча й не закріплені юридично обов'язковим чином. Відповідно до Конвенції Сьюела 1999 року, Вестмінстер повинен отримати згоду інституцій автономних регіонів, перш ніж приймати закони у сферах їхньої компетенції. Пізніше це положення було поширено на зміну їхньої власної компетенції. Конвенція була інкорпорована в законодавство Законом Шотландії 2016 року та Законом Уельсу 2017 року. В цілому, можемо констатувати, що ЄС слугував важливою основою для власного союзу Великобританії та Північної Ірландії (Keating, 2017).

У Великобританії міжурядові відносини – це координація та взаємодія між центральним урядом Великобританії та автономним Урядом Шотландії, Урядом Уельсу та виконавчою владою Північної Ірландії (Paun, Henderson, & Mitchel, 2022). Автономні регіони Сполученого Королівства мають і надалі співпрацювати з метою розробки єдиного підходу, що спрямований на удосконалення державного управління Великобританії в умовах Брекзиту. Для того, щоб досягти цього, було створено форуми, в рамках яких можна було б обмінюватися ідеями та узгоджувати спільні позиції. Рада прем'єр-міністра та голів децентралізованих урядів є місцем, де збираються керівники автономних адміністрацій (англ. The Prime Minister and Heads of Devolved Governments Council, MHDGC) (Prime Minister, 2022).

Окрім того, існує Міжвідомчий постійний комітет (англ. Interministerial Standing Committee, IMSC), який займається конкретними портфелями, та міжвідомчі групи (англ. Interministerial groups, IMG), що пов'язані з Міжвідомчим постійним комітетом. Вони були створені у 2022 році після низки консультацій та переглядів політики щодо процесів деволуції. З 1999 року по 2022 рік їхній попередник – Спільний міністерський комітет (англ. Joint Ministerial Committee, JMC), створений на основі меморандумів про взаєморозуміння, виконував аналогічну функцію (Paun, Sargeant, & Shuttleworth, 2017).



Всі зазначені вище структури були створені для боротьби з наслідками Брекзиту. Однак уряд в обличчі міністрів Шотландії та Уельсу висловив занепокоєння, що ці структури не реалізують свої повноваження. Якщо уряд Великобританії бажає, щоб Міжвідомчий постійний комітет зробив корисний внесок, він повинен надати йому відповідну підтримку, як політичну, так і ресурсну. Окрім того, очевидно, що Міжвідомчий постійний комітет не є органом, що приймає рішення. Він використовується для врегулювання розбіжностей, а не для вирішення проблем і пошуку рішень.

Уряд Великобританії повинен активізувати свої зусилля, щоб зробити *Міжвідомчий постійний комітет ефективним*. Це вимагає посиленої підготовки, включаючи двосторонні дискусії, що передують засіданням, структуровану робочу програму, більшу прозорість і готовність визнати, що Міжвідомчий постійний комітет, незважаючи на те, що він не є офіційним органом, який приймає рішення, є чимось більшим, ніж просто платформою для дискусій. Спільний міністерський комітет має бути уповноважений своєчасно узгоджувати спільні позиції з ключових питань, що впливають на делеговані повноваження, з тим, щоб інформувати уряд Великобританії про позицію на переговорах (Brexit: devolution, 2017).

Реакція уряду Великобританії на вирішення нагальних питань, що пов'язані із Брекзитом, на переконання багатьох дослідників, свідчить про унітарність країни. Відносно зовнішньої політики констатується, що уряд Великобританії від самого початку відмовився надати парламенту і, відповідно, автономним органам роль в ініціюванні процесу виходу з ЄС відповідно до статті 50 Договору про Європейський Союз. У постанові, ухваленій Верховним судом Великобританії, було визначено, що Вестмінстерський парламент має схвалити це питання, тому роль законодавчих органів автономних територій було понижено.

Законопроект про вихід з Європейського союзу 2017 року спочатку передбачав, що всі повноваження, що повертаються з ЄС, будуть передані Вестмінстеру, незалежно від того, чи були вони передані або зарезервовані в угодах про передачу повноважень. Якщо згодом якісь із цих повноважень будуть визнані непотрібними, їх можна буде скасувати і повернути автономним адміністраціям. Як аргумент наводився той факт, що, оскільки ці повноваження регулюються законодавством ЄС, їх ніколи не було передано, і що рамки Великобританії просто замінять рамки ЄС. Ця пропозиція зустріла протидію в автономних регіонах,

причому як націоналістичні, так і юніоністські партії висловили свої невдоволення. Зрештою, уряд Великобританії пішов на поступки і зняв застереження, зберігши за собою право повертати компетенції в разі потреби.

Важливою є проблема, яка стосується єдиного ринку Великобританії. Закон про єдиний ринок 2020 року наділяє британських міністрів широкими повноваженнями щодо одностороннього визначення єдиного ринку, урізуючи повноваження децентралізованих органів влади і використовуючи лише звичайні слабкі та необов'язкові механізми згоди (Keating, 2022). Проте передача повноважень автономним регіонам істотно не вплинула на вимоги населення.

Пропозиції щодо проведення конституційної реформи набирають популярності. Зокрема просувається концепція федералізму, але примітно, що жодної конкретної пропозиції поки що не з'явилося. Лейбористський уряд Уельсу, який є юніоністським, виступає за деволуцію і за те, щоб бути частиною ЄС, розробляє ідеї про кооперативний федералізм, які не були прийняті в інших країнах. Деякі політики пропонують створити *Конституційний конвент*, і цю пропозицію схвалила Лейбористська партія. Проте всі ці ідеї залежать від фундаментального консенсусу, який лежить в основі Конституції Великої Британії. Така згода може бути досягнута щодо соціальних і політичних цінностей, але це не вирішує питання про рівень, на якому вона має бути реалізована публічна політика держави (Keating, 2022).

Різні результати референдуму про Брекзит були одержані в автономних регіонах, що входять до складу Сполученого Королівства, при тому, що більшість голосів у Шотландії та Північній Ірландії забажали «залишитися у складі ЄС». Це дозволило вже на початку зрозуміти значення Брекзиту для територіальної політики Великобританії. Різні позиції Консервативного уряду Великобританії, Лейбористської партії Уельсу та Шотландської національної партії (ШНП) у парламентах окремих регіонів з питання виходу Великобританії з ЄС виявилися у їхніх не співпадаючих поглядах на ступінь узгодженості, що має зберігатися між Великобританією та ЄС після Брекзиту (Bradbury, Convery, & Wall, 2023).

Виконавча влада Північної Ірландії розпалася в період переговорів щодо статті 50 Договору про Європейський Союз через розбіжності щодо управління кордоном між Великобританією та Республікою Ірландія після Брекзиту. Додаткова напруга у територіальній політиці спостерігалася у риторичній боротьбі навколо пропозицій уряду Великобританії щодо



управління внутрішнім ринком Великобританії після перехідного періоду. Консервативна партія охарактеризувала ці пропозиції як «різке посилення влади», а Шотландська національна партія (ШНП) – як «захоплення влади».

У 2017 році Консервативна партія Великобританії (поряд з її шотландськими та валлійськими колегами) продемонструвала помітне зрушення у політичній орієнтації. Зберігаючи прихильність до регіональної автономії, вона відійшла від підходу 2015 року, який був спрямований на посилення регіональної влади шляхом розширення самоврядування. Крім того, Консервативна партія не почала розглядати шляхи реформ, які могли б посилити регіональну владу за рахунок спільного правління. Незважаючи на те, що це зрушення малопомітне, воно виділяє Консервативну партію із загальної тенденції збереження спільних позицій щодо регіональної влади в «епоху після Брекзиту» (Bradbury, Convery, & Wall, 2023).

Брекзит спочатку вплинув на територіальні стратегії британських політичних партій, збільшивши обсяг їхніх політичних пропозицій щодо спільного управління. Після Брекзиту політичні партії по всій країні запропонували ширший спектр варіантів майбутньої деволюції, причому багато партій виступали за велику автономію деволюційних інститутів в управлінні Великобританією загалом. При цьому вони переважно зберегли свої колишні позиції щодо регіональних повноважень. Однак результати, що стосуються Консервативної партії Великобританії, становлять особливий інтерес для тих, хто займається ширшим вивченням територіальної політики Великобританії в епоху Брекзиту.

Висновки.

Враховуючи стрімкий і розрізнений характер процесу Брекзиту, який затьмарюється заявами про вмотивованість та надмірну риторичку з усіх боків, дуже важливо, щоб політологи та експерти в сфері публічного управління оцінювали наслідки Брекзиту теоретично обґрунтовано та емпірично критично (Bradbury, Convery, & Wall, 2023).

REFERENCES

- Bradbury J., Convery A., & Wall M. (2023). Brexit as a critical juncture in the politics of UK devolution: a comparative analysis of the effects of Brexit on parties' territorial strategies. *Regional & Federal Studies*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/13597566.2023.2185610>
- Brexit: devolution. 4th Report of Session 2017-2019. (2017, July 19). *The European Union Committee*. Retrieved from <https://brexit.hypotheses.org/files/2017/04/Dévolution.pdf>
- Good Friday Agreement. (1998, April 10). Agreement reached in the multi-party negotiations. *CAIN Web Service*. Belfast. Retrieved from <https://cain.ulster.ac.uk/events/peace/docs/agreement.htm>
- Keating, M. (2017). Brexit and Devolution in the United Kingdom. *Politics and Governance*, 5(2), 1-3. <https://doi.org/10.17645/pag.v5i2.920>

Членство Великобританії в ЄС дозволило здійснити більш широку передачу повноважень автономним регіонам, ніж це було б можливо в іншому випадку. ЄС відповідає за створення внутрішнього ринку в межах Великобританії, забезпечуючи таким чином гармонізацію регулювання на всій території держави.

Існує небагато рамкових законів в питаннях делегування повноважень автономним регіонам, які мають таку ж свободу дій у застосуванні європейських норм, яка надається національним урядам в інших країнах. Це стосується сільського господарства, рибальства, навколишнього середовища, державної допомоги, а також (за винятком Уельсу) правосуддя і внутрішніх справ. Поєднання Єдиного ринку ЄС з Угодою про вільну торгівлю сприяло ліквідації фізичних кордонів між Республікою Ірландія та Північною Ірландією, а також вільному переміщенню товарів і людей.

Для Республіки Ірландія членство в ЄС посилило, а не обмежило суверенітет, надавши їй статус держави-члена потужного союзу на рівних умовах з Великобританією і дозволило Республіці Ірландія зменшити економічну залежність від Великобританії. Це збіглося з «постнаціоналістичним поворотом» в ірландській політичній думці та переосмисленням Ірландії як маленької держави у глобалізованому світі. Участь у європейських зустрічах сприяла такому рівню співпраці і згуртованості, що рідко спостерігалось з 1940-х років, коли Ірландія припинила свою участь у Співдружності.

Таким чином, зазначені вище реформа державного управління в Сполученому Королівстві відбулася в останні десятиліття завдяки взаємодії органів публічної влади з інститутів громадянського суспільства, і включала в себе приватизацію, скорочення соціального забезпечення і правове регулювання публічно-управлінської діяльності, направлених на збереження певного ступеня автономії центрального уряду.



- Keating, M. (2022). Between two unions: UK devolution, European integration and Brexit. *Territory, Politics, Governance*, 10(5), 629-645. <https://doi.org/10.1080/21622671.2022.2050939>
- Kenny, M. (2022). Governance, politics and political economy – England’s questions after Brexit. *Territory, Politics, Governance*, (10)5. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/toc/rtep20/10/5>
- McCrone, D., & Keating, M. (2021). Questions of sovereignty: Redefining Politics in Scotland. *The Political Quarterly*, 92(1), 14-22. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.12958>
- Murphy, M., & Evershed, J. (2021). Contesting sovereignty and borders: Northern Ireland, devolution and the union. *Territory, Politics, Governance*, 10(5), 661-677. <https://doi.org/10.1080/21622671.2021.1892518>
- Paun, A., Henderson, D., & Mitchel, M. (2022, November 4). How do officials and ministers across the UK cooperate and resolve disputes? *Institute for Government*. Retrieved from <https://www.instituteforgovernment.org.uk/explainer/intergovernmental-relations>
- Paun, A., Sargeant, J., & Shuttleworth, K. (2017, December 11). *Devolution: Joint Ministerial Committee*. *Institute for Government*. Retrieved from <https://www.instituteforgovernment.org.uk/article/explainer/devolution-joint-ministerial-committee>
- Prime Minister and Heads of Devolved Governments Council communiqué (2022, November 10). Government of the UK. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/publications/prime-minister-and-heads-of-devolved-governments-council-communiqué-10-november-2022>
- Rawlings, R. (2022). Wales and the United Kingdom: a territorial constitutional policy drive. *Territory, Politics, Governance*, 10(5), 714-732. <https://doi.org/10.1080/21622671.2022.2036630>
- Sheldon, J. (2020, March 30). *Devolution arrangements within the UK during the next phase of Brexit UK in a Changing Europe*. Retrieved from <https://ukandeu.ac.uk/brexit-and-intergovernmental-coordination-within-the-uk/>
- Thimont, J., Owen, J., Paun, A. & Kellam, J. (2018, April). Devolution after Brexit. Managing the environment, agriculture and fisheries. *Institute for Government*. Retrieved from <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/IFGJ6070-Devoution-After-Brexit-180413-FINAL-WEB.pdf>



Directions of Improvement the Judicial Administrative System in Ukraine in Terms of Its Europeanization and in the Context of Association Agreement

UDC: 342.56(477):061.1(ЄС)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152453>

Bielova Alla

Ph.D. Student, <https://orcid.org/0000-0001-6274-7167>, allaac@ukr.net

Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)

Abstract

The article is devoted to the identification of key areas of improvement of the judicial administrative system in Ukraine in the context of its Europeanization and the Association Agreement with the EU. The article emphasizes the importance of ensuring conditions for judicial proceedings, guaranteeing citizens' rights to access to justice and judicial protection.

Judicial administration in domestic practice is a recent phenomenon that goes through natural stages of evolution in order to increase its capacity and potential. It is substantiated that the Europeanization process necessitates internal organizational transformations for the implementation of European agreements. The article shows that strengthening the authority and respect of the court depends not only on the procedural work of the judge, but also to a large extent on the clear and effective operation of the court apparatus and the entire system of court administration.

The directions for improving the system of judicial administration in Ukraine are considered through the lens of an effective legislative framework, managerial and organizational potential and independence of the judicial power of Ukraine to guarantee the importance of financial security and stability, which should be determined exclusively by law and not depend on power-political decisions, is actualized today.

Particular attention in the article is focused on the need to grant the judiciary of Ukraine the right of legislative initiative, which ensures the equality of powers of the three branches of government, the need to minimize the participation of judges in solving administrative issues in order to strengthen the independence of the judiciary, as well as legislative regulation of the powers and responsibilities of the head of the court staff, ensuring his legal protection and excluding any possibility of discrimination in the field of work.

Keywords: judicial administration system, judicial administration, state administration, public administration, public administration, subjects of the judicial administration system, government officials, court apparatus, head of court apparatus, Europeanization, rule of law, Association Agreement with the EU

Напрями вдосконалення системи судового адміністрування в Україні в умовах її європеїзації та в контексті угоди про асоціацію

Белова Алла

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)

Анотація

Стаття присвячена визначенню ключових напрямів вдосконалення системи судового адміністрування в Україні в умовах її європеїзації та в контексті Угоди про асоціацію з ЄС. У статті наголошується на важливості забезпечення умов для здійснення судочинства, гарантування прав громадян на доступ до правосуддя та судовий захист.

Судове адміністрування у вітчизняній практиці є новітнім феноменом, який проходить закономірні етапи еволюції з метою підвищення його спроможності та потенціалу. Обґрунтовано, що процес європеїзації зумовлює необхідність внутрішньо-організаційних перетворень для виконання європейських домовленостей. У статті показано, що зміцнення авторитету і поваги до суду залежить не тільки від процесуальної роботи судді, а й значною мірою від чіткої та ефективної діяльності апарату суду та всієї системи судового адміністрування. Напрями удосконалення системи судового адміністрування в Україні розглядаються крізь призму дієвої законодавчої бази, управлінсько-організаційного потенціалу та незалежності судової влади України, задля гарантування якої на сьогодні актуалізується важливість фінансової гарантованості та стабільності, що має визначатися виключно законом і не залежати від владно-політичних рішень. Окрему увагу у статті зосереджено на необхідності надання судовій владі України права законодавчої ініціативи, що забезпечує рівноправність повноважень трьох гілок влади, необхідності мінімізації участі суддів у вирішенні адміністративних питань для посилення незалежності судової влади, а також законодавчого врегулювання повноважень та відповідальності керівника апарату суду із забезпеченням його правового захисту та виключенням будь-яких можливостей дискримінації у сфері праці.

Ключові слова: с система судового адміністрування, судове адміністрування, державне управління, публічне адміністрування, публічне управління, суб'єкти системи судового адміністрування, державні службовці, апарат суду, керівник апарату суду, європеїзація, верховенство права, Угода про асоціацію з ЄС

Стаття надійшла / Article arrived: 30.10.2024

Схвалено до друку / Accepted: 24.12.2024



Вступ.

Система судового адміністрування – це своєрідний кордон судової влади України, який захищає її від сторонніх незаконних посягань та створює організаційні умови для її ефективного функціонування у балансі забезпечення принципу верховенства права та найвищих інтересів суспільства. Система судового адміністрування України повинна постійно контролювати усі питання внутрішнього організаційного характеру, які мають безпосередній вплив на ефективність здійснення судочинства. І ця умова є вкрай складною, вимагаючи від суб'єктів системи судового адміністрування, державних службовців об'єктивності, компетентності, дієвості, продуктивності та ефективності. Цим зумовлюється актуальність дослідження напрямів вдосконалення системи судового адміністрування в Україні в умовах її європеїзації та в контексті Угоди про асоціацію з ЄС.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій свідчить про відсутність в науковій доктрині самостійних досліджень, присвячених напрямам вдосконалення системи судового адміністрування в Україні в умовах її європеїзації та в контексті Угоди про асоціацію з ЄС. Разом з тим, вагомий базис наукових доробок з питань європеїзації публічного управління та адміністрування, що може слугувати основним фундаментом для вирішення поставленої проблеми, був створений такими науковцями, як Л. Прокопенко, О. Рудік, Н. Рудік, В. Баштанник, Н. Гончарук та ін.

Метою статті є визначення ключових напрямів вдосконалення системи судового адміністрування в Україні в умовах її європеїзації та в контексті Угоди про асоціацію з ЄС, що матиме позитивний вплив на успішність виконання європейських домовленостей.

Результати дослідження.

Європеїзація системи судового адміністрування в Україні в контексті Угоди про асоціацію – це багатовимірна концепція. Враховуючи це, на наш погляд, визначення напрямів удосконалення системи судового адміністрування в Україні в умовах її європеїзації вимагає якісно нового підходу, коли в центр уваги буде поставлено не лише існуючі в цій сфері проблеми, а й ефективність та результативність їх вирішення. Ці напрями мають бути спрямовані на забезпечення належних умов для здійснення судочинства, прав громадян на доступ до правосуддя та судовий захист.

Судове адміністрування у вітчизняній судовій управлінській практиці є досить новітнім феноменом, що обумовлює для становлення його системи цілком закономірні етапи еволюції. Це притаманно всім загальнодержавним інсти-

туціям, які піддаються постійному розвитку задля підвищення своєї спроможності та потенціалу. Процес європеїзації системи судового адміністрування в Україні вимагає обґрунтування внутрішньо-організаційних перетворень на шляху виконання європейських домовленостей в контексті Угоди про асоціацію з ЄС.

Які б професійні, висококваліфіковані та неупереджені не були б судді, авторитет і повага до суду можливі, у тому числі, й за умови чіткої діяльності системи судового адміністрування в Україні та апарату кожного конкретного суду, як її невід'ємної складової, авторитету кожного державного службовця. Авторитет і повага до суду повинні базуватися як на високих професійно-ділових та морально-етичних якостях працівників суду, так і на правовому світогляді та правовій свідомості українського народу.

Судами України щороку вирішується мільйони судових справ різних категорій. При цьому, кількість справ що надходять на розгляд судів, постійно збільшується. Державна судова адміністрація України вказала на те, що упродовж 2025-2027 років прогнозується надходження на розгляд до судів 4 160 525,0 од. судових проваджень щороку (Про звернення Вищої ради правосуддя, 2024).

Зростання навантаження на суди, головним чином, пов'язано із політичними та соціальними процесами, що відбуваються в державі, воєнним конфліктом, розширенням видів правовідносин та суспільним розвитком.

Питання поліпшення судової діяльності, на наш погляд, потрібно розглядати і вирішувати в двох напрямках. Перший – це, беззаперечно, дієва законодавча база, зручна та зрозуміла система судоустрою та висококваліфікований суддівський корпус. Другий – це використання всіх тих організаційних можливостей, які б сприяли забезпеченню незалежності суддів, своєчасному, якісному та ефективному здійсненню ними судочинства, утвердженню в державі ставлення до людини як суб'єкта права.

Судова влада може бути незалежною тільки тоді, коли вона конституційно, законодавчо та організаційно забезпечена. На наш погляд, Конституцією України закладені дуже добрі фундаментальні основи для становлення незалежного, неупередженого та справедливого суду, що дає змогу сміливо стверджувати, що в Україні в цілому відбулося становлення судової гілки влади. Проте, окремі проблеми та протиріччя законодавчого, організаційного забезпечення діяльності судів у світлі європеїзації



системи судового адміністрування в Україні, які до цього часу вважаються другорядними, потребують свого вирішення.

Так, до сьогодні судова влада України не має права законодавчої ініціативи, щоб хоч якось впливати на вирішення проблем національного судочинства. Питання судової діяльності дуже часто вирішуються органами законодавчої та виконавчої влади без урахування думки судів, у той час, коли саме суди найкраще знають і розуміють реальний стан справу цієї сфери.

Наприклад, у США судова влада має повноваження складати законопроекти і нові правила цивільного процесу, кримінального процесу, процедури визнання банкрутом, апеляції та представлення доказів. Вона створила постійно діючі комітети, що збираються двічі на рік для перегляду існуючих процесуальних кодексів та визначення того, чи потрібно внесення змін до них. Проекти нових правил та поправок до існуючих положень потім затверджуються з'їздом суддів і надсилаються безпосередньо до парламенту. Протягом 90 днів парламент має або змінити законопроекти, або відхилити їх. Якщо протягом 90 днів Конгрес США не робить ні того, ні іншого, проекти змін автоматично набувають сили закону (Зіммер, 2011, с. 19).

Право законодавчої ініціативи є своєрідною балансуючою ланкою між законодавчим забезпеченням судової гілки влади України та ефективністю здійснення судочинства. Таке право забезпечує рівноправність повноважень трьох гілок влади, що загально визнано світовою спільнотою. Однак, орієнтація українського правосуддя на рівноправність та утвердження принципу незалежності судової влади до цього часу в Україні сприймається як прагнення до привілейованого становища. Представники законодавчої та виконавчої влади не бажають розуміти передбаченої Конституцією України ролі судів як рівноправної складової конституційного механізму державної влади. Від цього може серйозно постраждати репутація держави, яка за Угодою про асоціацію з ЄС, в рамках співробітництва у сфері юстиції, взяла на себе міжнародні зобов'язання зміцнювати судову владу, гарантувати її незалежність та неупередженість.

Тому, задля досягнення виконання європейських домовленостей, розбудови в Україні по-справжньому незалежного, неупередженого та справедливого суду, на нашу думку, доцільно надати право законодавчої ініціативи Вищій раді правосуддя, як колегіальному, незалежному конституційному органу державної влади та суддівського

врядування, який діє в Україні на постійній основі для забезпечення незалежності судової влади, її функціонування на засадах відповідальності, підзвітності перед суспільством, формування добросовісного та високопрофесійного корпусу суддів, додержання норм Конституції і законів України, а також професійної етики в діяльності суддів і прокурорів (Про Вищу раду правосуддя, 2016). З цією метою необхідно внести відповідні зміни до статті 93 Конституції України (1996) та Закону України «Про судоустрій і статус суддів» (2016).

Однією із надважливих умов незалежності судової влади України була, є і залишатиметься їх фінансова гарантованість та стабільність. Суть такої гарантованості та стабільності полягає у тому, що рівень фінансового забезпечення судової системи України має визначатися виключно законом і не залежати від владно-політичних рішень окремих структур виконавчої влади.

Бюджет дійсно незалежної судової влади не повинен підлягати перегляду та змінам міністерствами в структурі виконавчої влади або Кабінетом Міністрів України. Згідно із Конституцією України, як і в більшості демократичних систем, що ґрунтуються на принципах розподілу повноважень між гілками влади, повноваження щодо виділення коштів на сплату заробітної плати та видатків різних державних установ та органів судової системи належать до законодавчих повноважень парламенту – Верховної Ради України. Є абсолютно прийнятним те, що Міністерство Фінансів України консолідує бюджетний запит судової системи у загальне бюджетне подання до Верховної Ради України. Однак, беручи до уваги розподіл повноважень та незалежність судової гілки влади, неприйнятно те, що Міністерство Фінансів України може скорочувати або іншим чином змінювати бюджетний запит судової системи там, де вважає за необхідне.

Прикладом цього може слугувати така ситуація. На виконання вимог статті 152 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» (2016) Державною судовою адміністрацією України, як головним розпорядником бюджетних коштів, було підготовлено бюджетний запит на 2023 рік у загальному розмірі 33 710,1 млн. грн. Вказаний бюджетний запит подано до Міністерства Фінансів України, яке в подальшому, за результатами його перегляду, внесло до нього зміни. Переглянутий бюджетний запит Міністерством Фінансів України було скеровано до Кабінету Міністрів України, де знову ж таки його було переглянуто та виправлено. У кінцевому підсумку відповідно до Закону



України «Про Державний бюджет України на 2023 рік» Державній судовій адміністрації України, як головному розпоряднику бюджетних коштів, було передбачено видатки в сумі 17 324,5 млн. грн., що забезпечувало потребу органів системи правосуддя лише на 51,4% (Щодо організаційного та фінансового забезпечення діяльності органів судової влади, 2024).

Слід зазначити, що недофінансування судової гілки влади на 50%, у першу чергу – це обмеження можливості здійснення судьями передбачених законом процесуальних дій, що істотно впливає на якість відправлення правосуддя, строки розгляду судових справ. За таких умов суди починають виглядати як порушники закону в очах суспільства. У людей обгрунтовано виникають нарікання на їх роботу, формується негативне відношення до судової гілки влади в цілому.

У другу чергу – це відтік професійних кадрів із судової системи через неспроможність забезпечити гідний рівень оплати праці з урахуванням реального навантаження та відповідальності працівника за посадою. Оплата праці має приваблювати найкращих правників до роботи в судовій системі. Працівники апаратів судів не повинні звертатися до Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади щодо збільшення її розмірів. Як повідомляє «Судово-юридична газета» у своїй публікації від 26.06.2023, електронна петиція щодо критичної ситуації з оплатою праці працівників апаратів судів 26 червня 2023 р. достроково набрала необхідні 25 тисяч підписів (Петиція із закликом, 2023). Разом з цим, слід констатувати, що до цього часу проблема оплати праці в апаратах судів не вирішена.

Забезпечити фінансову гарантованість та стабільність судової влади України, на нашу думку, можливо виключно шляхом запровадження на законодавчому рівні спеціального порядку затвердження та розподілу видатків на забезпечення здійснення правосуддя судами усіх рівнів та функціонування органів і установ системи правосуддя.

За даними звіту СЕРЕJ «Європейські судові системи – звіт СЕРЕJ з оцінки – за 2020 рік (на основі даних за 2018 рік)» у європейських країнах бюджет судової системи в середньому становить 72 євро на душу населення, що дорівнює 0,33 ВВП (Європейські судові системи, 2020).

Як, індикативний варіант в національних умовах, бюджет судової влади України також може бути захищений гарантованим базовим нормативом, наприклад, відсотковою ставкою від прожиткового мінімуму для працездатних

осіб на душу населення із встановленням чіткого та зрозумілого порядку його подальшого розподілу між судами, органами та установами системи правосуддя. З цією метою, на нашу думку, доцільно внести відповідні зміни до Закону України «Про судоустрій і статус суддів» та додатково прийняти спеціальний нормативно-правовий акт, яким визначатиметься механізм державного фінансування здійснення правосуддя судами усіх рівнів та функціонування органів і установ системи правосуддя.

Проблему оплати праці працівників апарату судів, які є державними службовцями та працівниками патронатної служби, на нашу думку, доцільно було б вирішити шляхом надання їм спеціального статусу за законом. В такому випадку саме спеціальний Закон України «Про судоустрій і статус суддів» встановлював би основні засади до визначення розмірів їх посадових окладів. Такі положення прямо кореспондуються із Законом України «Про державну службу» (2015), в якому визначено, що: 1) особливості правового регулювання державної служби в системі правосуддя визначаються законодавством про судоустрій і статус суддів (ч. 4 ст. 5); 2) особливості оплати праці державних службовців в апаратах (секретаріатах) судів та інших органах системи правосуддя визначаються Законом України «Про судоустрій і статус суддів» (ч. 8 ст. 50); 3) особливості патронатної служби в судах, органах та установах системи правосуддя визначаються законодавством про судоустрій і статус суддів (ч. 4 ст. 92).

Поряд із цим, задля забезпечення організаційної єдності системи судового адміністрування в Україні, дуже гостро виникає необхідність у розробці та затвердженні Типової структури апарату суду, якої до сьогодні не існує. Як наслідок, кожний суд утворює штатні посади на власний розсуд, у зв'язку з чим виникає розгалуженість підходів до виконання завдань, поставлених перед апаратом суду.

Сьогодні важливо усвідомити, що суди у своїй діяльності підзвітні тільки громадськості, заради якої вони і працюють. В цьому світлі надважливого значення набуває обов'язкова наявність в апаратах судів посади прес-секретаря, що з урахуванням стрімкого розвитку способів і засобів комунікації, цифрових тенденцій є нагальною потребою сучасного інформаційного простору. Світові дослідження про судову систему доводять, що об'єктивна громадська думка сприяє змінам ситуації на краще, прискорює необхідні внутрішньо-системні перетворення у цій сфері, активізує відповідний рух за їх проведення.



Сучасні тенденції та процеси європеїзації з кожним днем висувують все серйозніші вимоги до керівників апаратів судів, які на сьогодні представляють достатньо молодий для України, натомість дуже важливий інститут судових адміністраторів. Враховуючи особливості та специфіку судової діяльності, на нашу думку, потребує свого удосконалення процедура добору кандидатів на відповідні посади та їх призначення.

Вважаємо, що доцільно було б запровадити спеціальну підготовку кандидата на посаду керівника апарату суду. Така підготовка має складатися із теоретичних та практичних блоків, що нададуть можливість забезпечити належну професійну орієнтованість кандидата. Керівник апарату повинен: усвідомлювати свій правовий статус, особливості правового статусу судді та володіти навичками управлінської діяльності з чітким розумінням меж адміністративних та процесуальних питань; знати основи організаційної діяльності апарату суду та розуміти принципи виконання покладених на нього завдань; орієнтуватися у спеціальних нормативно-правових актах, якими регламентується діяльність суду; вміти аналізувати й розв'язувати різні ситуації щодо належного організаційного забезпечення суду, суддів та судового процесу, функціонування Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи тощо.

Це надасть можливість сформувати висококваліфікований фаховий управлінський корпус на місцях із державно-управлінським мисленням, здатний забезпечувати виконання поставлених завдань на високому професійному рівні, постійно розвивати свої професійні знання, уміння, навички та мотивувати до цього колективи.

Адміністративні питання не повинні впливати на здійснення суддями судочинства, обтяжувати їх не властивими для процесуальної роботи функціями. Участь суддівського корпусу у вирішенні адміністративних питань через збори суддів має бути мінімізована і зводиться лише до недопущення порушення незалежності суддів, суду та судової влади України в цілому. Повноваження ж інших суб'єктів системи судового адміністрування в Україні мають бути врегульовані таким чином, щоб не виникало практичних проблем через їх дублювання або неоднозначне тлумачення.

Таким чином, на нашу думку, потребують перегляду та гармонізації повноваження зборів суддів, голови суду та керівника апарату суду в частині вирішення організаційних питань діяльності апарату суду.

Зокрема, вважаємо, що повноваження зборів суддів обговорювати питання роботи конкретних працівників апарату суду та приймати з них рішення, які є обов'язковим для виконання працівниками суду, є суто адміністративним та таким, що нівелює функції керівника апарату, який згідно із Типовим положенням про апарат суду, затвердженим наказом Державної судової адміністрації України від 08.02.2019 №131 (Типове положення про апарат суду, 2019), здійснює безпосереднє керівництво апаратом суду, забезпечує організацію роботи структурних підрозділів суду, працівників апарату суду, їх взаємодію у виконанні завдань, покладених на апарат суду, та до того ж забезпечує реалізацію єдиної державної політики у сфері державної служби, є керівником державної служби в апараті суду.

Такі повноваження зборів суддів певною мірою дублюють повноваження керівника апарату та породжують управлінську множинність, що несе загрозу для утримання керівником апарату належної виконавської дисципліни в колективі, враховуючи, що кожний суддя, не маючи щоденної адміністративної практики та широкого погляду на роботу апарату суду, може допустити управлінський суб'єктивізм. Тому, на нашу думку, доцільним буде внести зміни до пункту 1 частини 5 статті 128 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» (Про судоустрій і статус суддів, 2016), визначивши, що збори суддів обговорюють питання щодо внутрішньої діяльності суду та приймають з цих питань рішення, за необхідності визначають пріоритетні завдання для апарату суду та надають доручення керівнику апарату суду щодо їх виконання.

Окремої уваги заслуговує питання щодо відповідальності керівника апарату суду, суть якої полягає у звільненні керівника апарату суду з посади у разі висловлення йому недовіри зборами суддів відповідно до частини 3 статті 155 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» (2016). На нашу думку, така спеціальна норма закону є суперечливою та недосконалою, такою, що суттєво звужує зміст і обсяг прав працівника у порівнянні з нормами чинного Кодексу законів про працю України та Закону України «Про державну службу», чим прямо порушуються приписи статті 22 Конституції України.

Відсутність визначення підстав та критеріїв висловлення керівнику апарату суду недовіри зборами суддів може стати реальним інструментом дискримінації у сфері праці, недопущення якої забезпечується статтею 21 Кодексу законів про працю України. Для



висловлення недовіри керівнику апарату суду спеціальним законом наразі не вимагається його присутність на зборах суддів, не надається йому право на надання пояснень та/або подання звіту про свою діяльність, що фактично позбавляє його права на будь-який захист, як державного службовця, від незаконного звільнення, що гарантується частиною 6 статті 43 Конституції України. Спеціальним законом не передбачено право керівника апарату суду на оскарження рішення зборів суддів про висловлення недовіри, що тягне за собою звільнення його з посади державної служби. Вказане суперечить змісту пункту 10 частини 1 статті 7 Закону України «Про державну службу» (2015).

З огляду на означене, вважаємо, що відповідні положення частини 3 статті 155 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» (2016) також мають бути змінені. Питання висловлення недовіри керівнику апарату зборами суддів відповідного суду доцільно виокремити в окрему статтю спеціального закону, як винятковий вид юридичної відповідальності, із одночасним врегулюванням понятійно-термінологічного апарату, підстав, порядку, строків та термінів його застосування, що мають узгоджуватися із Конституцією України (статті 22, частина 6 статті 43), нормами Кодексу законів про працю України (статті 21, 149) (1971) та Законом України «Про державну службу» (пункт 4 частини 1 статті 87) (2015), а також надати право керівнику апарату за законом на оскарження прийнятого зборами суддів рішення у разі допущення процедурних порушень під час його прийняття та/або очевидної його незаконності, безпідставності та необґрунтованості.

Висновки.

За результатами дослідження встановлено, що важливо розмежовувати дві грані судової

влади як державного утворення. З одного боку – це здійснення судочинства, а з іншого – вирішення різного роду організаційних питань.

Обґрунтовано, що у викорененні недоліків судової влади України багато залежить від організаційного забезпечення діяльності/роботи суду, а отже від належного функціонування системи судового адміністрування.

Акцентовано увагу, що європеїзація системи судового адміністрування в Україні є нагальною потребою як для судової влади України, так і суспільства, котре прагне побудувати європейську демократичну, соціальну і правову державу.

Разом з тим показано, що структурно слід зберегти сформовану на сьогодні систему судового адміністрування в Україні, що сприятиме утвердженню сталої та стабільної управлінської практики, а також, що в процесі європеїзації системи судового адміністрування мають бути вирішені усі притаманні їй правові колізії, дублювання та протиріччя, усунути кризові явища.

Визначено ключові напрями вдосконалення системи судового адміністрування в Україні в умовах її європеїзації та в контексті Угоди про асоціацію з ЄС, зокрема: надати судовій владі України право законодавчої ініціативи, що забезпечує рівноправність повноважень трьох гілок влади; вирішити питання її фінансової гарантованості та стабільності; створити нормативно-правові передумови для організаційної єдності системи судового адміністрування в Україні, переглянути повноваження її суб'єктів та врегулювати відповідальність керівника апарату суду. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності системи судового адміністрування в Україні.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Зіммер, М. (2011). Попередній огляд проблем та рекомендації щодо підсилення управління фінансами та бюджетного процесу судової системи України. *Проект «Справедливе правосуддя»*. Відновлено з https://newjustice.org.ua/wpcontent/uploads/2018/06/FAIR_Court_Budgeting_Report_UKR1.pdf
- Європейські судові системи – звіт CEPEJ з оцінки – за 2020 рік (на основі даних за 2018 рік). (2020). *Звіт CEPEJ*. Відновлено з [https://old.vkksu.gov.ua/userfiles/doc/Presentation%20note%20to%20the%20CEPEJ%20Evaluation%20Report%20%E2%80%93%202020%20\(2018%20data\).pdf](https://old.vkksu.gov.ua/userfiles/doc/Presentation%20note%20to%20the%20CEPEJ%20Evaluation%20Report%20%E2%80%93%202020%20(2018%20data).pdf)
- Про звернення Вищої ради правосуддя до Кабінету Міністрів України із пропозиціями щодо пріоритетних завдань фінансового забезпечення судової влади та її незалежності на 2025–2027 роки. №415/0/15-24. (2024). *Рішення Вищої Ради правосуддя*. Відновлено з <https://hcj.gov.ua/doc/doc/43805>
- Щодо організаційного та фінансового забезпечення діяльності органів судової влади. №2. (2024). *Рішення Ради суддів України*. Відновлено з <https://rsu.gov.ua/ua/documents?id=175&page=6&per-page=8#>
- Петиція із закликом підвищити заробітну плату працівникам апаратів судів набрала 25 тис. голосів. (2023, June 26). *Судово-юридична газета*. Відновлено з <https://sud.ua/uk/news/publication/274473-petitsiya-s-prizyvom-povyisit-zarabotnyuu-platu-rabotnikam-apparatov-sudov-nabrala-25-tys-golosov>
- Типове положення про апарат суду. №131. (2019). *Наказ ДСА України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0131750-19#Text>



- Кодекс законів про працю України.* (1971). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
- Конституція України.* (1996). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text>
- Про державну службу. №889-VIII. (2015). *Закон України.* Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
- Про судоустрій і статус суддів. №1402-VIII. (2016). *Закон України.* Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/go/1402-19>
- Про Вищу раду правосуддя. №1798-VIII. (2016). *Закон України.* Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19#Text>

REFERENCES

- A petition calling for a salary increase for court staff has garnered 25,000 votes. (2023, June 26). *Judicial and Legal Newspaper.* Retrieved from <https://sud.ua/uk/news/publication/274473-petitsiya-s-prizyvom-povysit-zarabotnyu-platu-rabotnikam-apparatov-sudov-nabrala-25-tys-golosov>
- Constitution of Ukraine.* (1996). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text>
- European Judicial Systems – CEPEJ Evaluation Report – 2020 (based on 2018 data). (2020). *CEPEJ Report.* Retrieved from [https://old.vkksu.gov.ua/userfiles/doc/Presentation%20note%20to%20the%20CEPEJ%20Evaluation%20Report%20%E2%80%93%202020%20\(2018%20data\).pdf](https://old.vkksu.gov.ua/userfiles/doc/Presentation%20note%20to%20the%20CEPEJ%20Evaluation%20Report%20%E2%80%93%202020%20(2018%20data).pdf)
- Labor Code of Laws of Ukraine.* (1971). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
- On Civil Service. No. 889-VIII. (2015). *Law of Ukraine.* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
- On the appeal of the High Council of Justice to the Cabinet of Ministers of Ukraine with proposals on priority tasks of financial support of the judiciary and its independence for 2025–2027. No. 415/0/15-24. (2024). *Decision of the High Council of Justice.* Retrieved from <https://hcj.gov.ua/doc/doc/43805>
- On the High Council of Justice. No. 1798-VIII. (2016). *Law of Ukraine.* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-19#Text>
- On the Judiciary and the Status of Judges. No. 1402-VIII. (2016). *Law of Ukraine.* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/1402-19>
- On the organizational and financial support of the activities of the judicial authorities. No. 2. (2024). *Decision of the Council of Judges of Ukraine.* Retrieved from <https://rsu.gov.ua/ua/documents?id=175&page=6&per-page=8#>
- Standard Provisions on Court Staff. No. 131. (2019). *Order of the State Judicial Service of Ukraine.* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0131750-19#Text>
- Zimmer, M. (2011). Preliminary review of issues and recommendations for strengthening the financial management and budgetary process of the Ukrainian judicial system. *Fair Justice Project.* Retrieved from https://newjustice.org.ua/wpcontent/uploads/2018/06/FAIR_Court_Budgeting_Report_UKR1.pdf



State Mechanisms to Support the Development of the Tourism Industry in Wartime Conditions in Ukraine

UDC: 351.85: 338.48

DOI: <https://doi.org/10.15421/152454>

Borysenko Olha

Dr.Sc., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-2885-4986>, acu_borysenko@ukr.net*University of Customs and Finance (Dnipro, Ukraine)*

Abstract

Relevance. The author found that tourism and travel are powerful economic activities that significantly support the budgets of individual cities, towns and even regions, and its development contributes to increasing employment levels, preserving and developing cultural potential, and preserving an environmentally safe environment. The tourism industry in Ukraine was developing dynamically before the war and contributed to the activation of many related industries. However, with the beginning of the full-scale military invasion of the Russian Federation into Ukraine, the tourism sector of Ukraine (85%) suffered large-scale destruction. In such conditions, given the potential of the tourism industry, it is of particular importance to identify important areas for the development of domestic tourism within the existing opportunities and creative use of special conditions in the country, as well as to improve existing state mechanisms for supporting, protecting and developing the tourism industry.

The purpose of the study is to determine the areas of influence of state mechanisms to support the development of the tourism industry in wartime conditions in Ukraine.

Results. The article establishes that the main problems faced by the tourism industry were a significant deterioration in the security situation for human life and health in the territory of Ukraine; loss of potential tourists both within the country and abroad; disruption of logistical connections with other countries; occupation of places of active tourism development and places of traditional tourist recreation of Ukrainian and foreign tourists; environmental pollution of territories due to the artificial creation of man-made accidents and contamination with explosive substances. At the same time, the tourism industry, despite the difficult conditions, works and supports the country's economy.

Conclusions. The author proposes that the state, in the context of ongoing military operations and taking into account the potential of the tourism industry, focus on areas of domestic tourism development within the existing opportunities and creative use of special conditions in the country, as well as improve existing state mechanisms for supporting, protecting and developing the tourism industry, namely: relevant government structures need to actively cooperate with UNESCO, governments of other countries, private domestic and foreign investors in order to attract financial support for the recovery and restoration of cultural and historical heritage damaged by military operations; promote new types of tourism such as craft, rehabilitation, medical, gastronomic and other types of tourism; monitor the professional training of specialists in the field of tourism; develop tourism as a tool for promoting Ukraine as a hospitable, intellectually developed, culturally rich, and attractive European country for investment. The implementation of such approaches will be possible if effective interaction between public administration bodies at the regional and local levels is established, regional and local tourism programs are coordinated and the quality of project implementation is high, as well as the involvement of professional public organizations and stakeholders.

Keywords: public administration, tourism industry, tourism, state support mechanisms, state authorities, local governments, state policy for the development of the tourism industry, tourism development, tourism product

Державні механізми підтримки розвитку туристичної галузі в умовах воєнного часу в Україні

Борисенко Ольга

Університет митної справи та фінансів (Дніпро, Україна)

Анотація

Актуальність. Автором з'ясовано, що туризм і подорожі є потужною економічною діяльністю, яка істотно підтримує бюджети окремих міст, селищ та навіть регіонів, а її розвиток сприяє підвищенню рівня зайнятості, збереженню і розвитку культурного потенціалу, збереженню екологічно безпечного навколишнього природного середовища. Туристична галузь в Україні до початку війни динамічно розвивалася й сприяла активізації діяльності багатьох суміжних галузей. Проте з початком повномасштабного військового вторгнення РФ в Україну масштабних руйнувань зазнав туристичний сектор України (85%). В таких умовах, зважаючи на потенціал туристичної галузі, особливого значення набуває визначення важливих напрямів розвитку внутрішнього туризму в межах існуючих можливостей і креативного використання особливих умов в країні, а також удосконалення існуючих державних механізмів підтримки, захисту й розвитку туристичної галузі.

Метою дослідження є визначення напрямів впливу державних механізмів підтримки розвитку туристичної галузі в умовах воєнного часу в Україні

Результати. У статті встановлено, що основними проблемами, з якими зіткнулася туристична галузь, стали значне погіршення безпекової ситуації для життя і здоров'я людини на території України; втрата потенційних туристів як в середині країни, так і закордонних; порушення логістичного сполучення з іншими країнами; окупація місць активного туристичного розвитку та місць традиційного туристичного відпочинку українських і іноземних туристів; екологічне забруднення територій через штучне створення техногенних аварій та забруднення вибухонебезпечними речовинами. Водночас, туристична галузь, не зважаючи на складні умови, працює і підтримує економіку країни.

Висновки. Автором запропоновано державі в умовах триваючих військових дій та зважаючи на потенціал туристичної галузі, зосередитися на напрямках розвитку внутрішнього туризму в межах існуючих можливостей і креативного використання особливих умов в країні, а також удосконалити існуючі державні механізми підтримки, захисту й розвитку туристичної галузі, а саме: профільним урядовим структурам необхідно активно співпрацювати з ЮНЕСКО, урядами інших країн, приватними вітчизняними і іноземними інвесторами з метою залучення фінансової підтримки для відновлення і реставрації культурно-історичної спадщини, що постраждала від військових дій; просуванні нових видів туризму як, наприклад, крафтверство, реабілітаційний, медичний, гастрономічний та інші види туризму; здійснювати контроль за професійною підготовкою фахівців у галузі туризму; розвивати туризм як інструмент популяризації України як гостинної, інтелектуально розвиненої, культурно багатої, привабливої для інвестицій європейської країни. Реалізація таких підходів буде можливою у разі налагодження ефективної взаємодії органів публічного управління на регіональному та місцевому рівнях, узгодженості обласних та місцевих програм у сфері туризму та якості реалізації проектів, а також залучення професійних громадських організацій та зацікавлених осіб.

Ключові слова: публічне управління, галузь туризму, туризм, державні механізми підтримки, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, державна політика розвитку галузі туризму, розвиток туризму, туристичний продукт

Стаття надійшла / Article arrived: 01.11.2024

Схвалено до друку / Accepted: 25.12.2024



Вступ.

Для України з її природними ресурсами, різноманітними національними традиціями та культурно-історичною спадщиною туристична галузь є однією із стратегічно важливих секторів сталого розвитку країни. Для багатьох країн туризм є важливим джерелом наповнення бюджету, отримання валюти і істотною сферою забезпечення робочими місцями населення їх країн, а також однією з пріоритетних сфер публічного управління різного рівня.

В Україні у довоєнному 2021 році до бюджету країни від туристичної галузі надійшло 2,232 млрд. грн., а після початку повномасштабної воєнної агресії Російської Федерації в Україну за 2022 рік представники туристичної галузі сплатили податків трохи більше 1 млрд. грн.

Проте не лише фінансовими втратами характеризуються втрати туристичної галузі України через війну, а й зруйнованими або пошкодженими об'єктами культури, релігійними спорудами, об'єктами туризму, туристичної інфраструктури. Це об'єкти переважно Дніпропетровської, Донецької, Житомирської, Запорізької, Київської, Луганської, Львівської, Миколаївської, Одеської, Сумської, Херсонської, Чернігівської областей та м. Київ. До того природно-заповідний фонд уздовж Азово-Чорноморського узбережжя, а також східного і північного кордону України зазнав особливих руйнувань.

Разом з тим, деякі об'єкти туристичної інфраструктури стали тимчасовим прихистком для внутрішньо переміщених осіб, які змушені були покинути свої домівки через війну. Проте, туристична галузь, не зважаючи на складні умови, працює і підтримує економіку країни і її збройні сили, а система публічного управління намагається знайти можливості підтримати, захистити й розвивати сферу туризму в нових напрямках і з урахуванням нових обставин.

Водночас стан в туристичній галузі погіршився й через великі людські втрати, руйнування туристичної інфраструктури, порушення фінансової, енергетичної, безпекової ситуації. Замість розвитку внутрішнього туризму країна отримала масовий виїзд громадян України за кордон й велику чисельність внутрішньої міграції не з туристичною метою. Проте стійкість українських воїнів і підтримка партнерів України з боку дружніх країн дає надію на повернення країни до мирного життя в осяжному майбутньому і відродження туризму в Україні.

В таких умовах, зважаючи на потенціал туристичної галузі, важливого значення набуває визначення важливих напрямів розвитку

внутрішнього туризму в межах існуючих можливостей і креативного використання особливих умов в країні, а також удосконалення існуючих державних механізмів підтримки, захисту й розвитку туристичної галузі.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій свідчить про увагу науковців і практиків до питань розвитку туристичної галузі. Такі науковці як О. Ахмедова (2023) піднімають питання безпеки туристичної галузі як об'єкта державного управління. А З. Бойко, Н. Горожанкіна, В. Грушка (2024) зауважують, що в сучасних умовах війни на туристичних маршрутах необхідно вказувати бомбосховища й укриття. Оскільки людина є ключовим елементом туристичного сектору, тому важливо гарантувати безпеку людини, яку можна забезпечити за допомогою різноманітних засобів, які періодично потребують оновлення. Тут передбачається здійснення правових, інституційних, організаційних, а з початком повномасштабної війни РФ проти України техніко-технічних рішень.

А. Помаза-Пономаренко у своїх дослідженнях робить висновок, що в умовах нестабільного соціально-економічного розвитку, зумовленого обставинами непереборної сили як, наприклад, пандемія COVID-19, туризм отримує поштовх до розвитку нових форм і нових можливостей функціонування.

А. А. Моца, С. М. Шевчук, Н. М. Середа (2022) відзначають, що перспективними напрямками повоєнного відновлення туристичної галузі в Україні можуть стати діловий, освітній, спортивний, медичний, зелений і, навіть, воєнний туризм. Науковці наголошують на необхідності розробки і реалізації як державних, так і міжнародних програм підтримки суб'єктів туристичної діяльності, підвищення інтересу іноземних туристів до пам'ятних маршрутів і символічних місць тощо.

Науковці З. Бойко, Н. Горожанкіна, В. Грушка (2024) також акцентують увагу на доцільності в сучасних умовах воєнного стану запроваджувати нові туристичні продукти, наприклад, психологічний або реабілітаційний туризм, філантуризм або волонтерський туризм.

Актуальними є напрацювання науковців О. Бордуна, В. Шевчук, В. Монастирського, О. Лучки (2022) щодо аналізу втрат туристичного бізнесу України від війни та заходів поетапного відновлення діяльності туристичної сфери через, в першу чергу, фінансову підтримку з боку держави (оскільки ця галузь вичерпала свої заощадження під час карантину в період COVID-19); вдосконалення транспортної логістики та туристичних потоків; туристичну



кластеризацію надавачів послуг в туристичній сфері; секторальне (видове) вдосконалення туризму в Україні. Більшість науковців вважають, і ми повністю погоджуємося з ними, що основні зусилля необхідно зосередити на внутрішньому туризмі й удосконалювати забезпечення нових форм в'їзного туризму.

Водночас військова агресія Російської Федерації, запроваджені військовий стан та спад економіки в Україні обумовили негативний вплив нових факторів на розвиток туристичної галузі та ефективність державних регуляторних заходів, саме тому їх виявлення та аналіз є актуальним завданням.

Метою дослідження є визначення напрямів впливу державних механізмів підтримки розвитку туристичної галузі в умовах воєнного часу в Україні.

Результати дослідження.

З початком повномасштабного військового вторгнення РФ в Україну у лютому 2022 року масштабних руйнувань зазнав туристичний сектор України. Основними проблемами, з якими зіткнулася туристична галузь, стали:

- значне погіршення безпекової ситуації для життя і здоров'я людини на території України;
- втрата потенційних туристів як в середині країни, так і закордонних;
- закриття повітряного простору і припинення пасажирського морського і авіасполучення з іншими країнами;
- припинення функціонування міжнародних логістичних маршрутів, які проходили через Україну, що створювало проблеми не лише українським туристам, а й зарубіжним;
- окупація місць активного туристичного розвитку, як Бердянськ, Генічеськ, Кирилівка, Скадовськ, Національний парк «Олешківські піски», Асканія Нова та інших;
- екологічне забруднення території через штучне створення техногенних аварій та забруднення вибухонебезпечними речовинами.

Це означало руйнування великої частки українських туристичних маршрутів й переорієнтація туристів закордон. Також ця ситуація може вплинути на бажання подорожуючих, у разі припинення війни, обирати туристичні маршрути на територіях, де велися військові дії.

Водночас в західних областях України (Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська, Закарпатська) туризм поступово відновлюється.

Слід зазначити, що роль туристичної галузі є багатогранною і охоплює різні аспекти нашого життя: економічні, соціальні, культурні, екологічні та інші. Тому органам державної влади і органам місцевого самоврядування треба

турбуватися навіть у таких складних умовах про збереження, відновлення й розвиток туристичної галузі, оскільки туризм є джерелом валютних надходжень й сприяє наповненню державного і місцевих бюджетів; сприяє розвитку малого і середнього підприємництва, що є особливо важливим для регіонального розвитку; створює робочі місця у сфері гостинності, транспорту, харчування, сувенірної продукції, розваг тощо. За допомогою туристичних продуктів Україна може просувати необхідну інформацію про себе й формувати позитивний імідж країни. Не треба забувати й про активізацію інфраструктурного оновлення через запровадження й розвиток туристичних маршрутів.

За роки війни надзвичайно постраждала культурна спадщина України, якою традиційно цікавилися і українські, й іноземні туристи. Найбільше від російської агресії постраждали культурні об'єкти в Донецькій, Одеській, Харківській областях. Світовий банк оцінив втрати в секторі культури та туризму включно з недоотриманим доходом у 19,6 млрд. дол. Тож від держави галузь потребує, в першу чергу, відновлення пошкодженого та зруйнованого майна, для чого необхідно залучити 8,9 млрд. дол.

За час війни було зруйновано велику кількість храмів, музеїв, театрів, історичних будівель і пам'ятників, тож справедливим було б розроблення державних рішень й міжнародних механізмів відшкодування витрат на відновлення зруйнованого і повернення викраденого в Україні майна за рахунок Російської Федерації. За заявою Прем'єр-міністра України

Д. Шмигала, кількість зруйнованих об'єктів станом на лютий 2024 року вже становила 900 об'єктів. До того ж понад 20 тисяч пам'яток культури національного й місцевого значення знаходяться в окупації. Тому для обліку усіх постраждалих внаслідок російської агресії об'єктів культурної спадщини, оцінки збитків та їх фіксації створювався спеціальний державний реєстр для визначення розмірів компенсації від агресора.

Також державі необхідно продовжувати активну співпрацю з ЮНЕСКО для надання посиленого захисту і збереження надбань української нації й світової цивілізації та висвітлення рівня дикунства та вандалізму країни-агресорки, що нещодавно говорила про свою велику культуру.

Разом з цим держава має організовувати конференції і зустрічі з представниками Комітету всесвітньої спадщини, партнерами з інших країн та небайдужими громадянами, які би зголосилися взяти патронат над відновленням



історичних об'єктів, залучитися до збору коштів на відбудову чи реставрацію споруд тощо.

Як зазначають фахівці, для відновлення культурної спадщини і відродження туристичної галузі знадобиться десятиліття кропіткої праці та порядку 10 млрд. дол., тож в уряді країни є стратегічне завдання з забезпечення повоєнного відновлення культурної складової туристичної сфери. Водночас туристична галузь, у свою чергу, сприятиме скорішому відновленню історичних пам'яток, музеїв, творчих майстерень тощо, зважаючи на зростаючий попит туристів, а держава має встановити пріоритетність реалізації таких проєктів, підтримавши організаційним, інформаційним і ресурсним забезпеченням.

Для того, щоб туристична галузь запрацювала й підтримала економіку країни чи регіонів, потрібна взаємодія державних органів, органів місцевого самоврядування, професійних громадських організацій – тобто всіх зацікавлених сторін.

Водночас туристична галузь змушена розвиватися в умовах обмеженої фінансової допомоги з боку уряду та дефіциту інвестицій. Обсяг призупинених приватних вітчизняних і іноземних інвестицій оцінювався дослідниками в десятки мільярдів доларів. Разом з тим, слід зауважити, що Україна демонструє надзвичайну стійкість. Таку ж стійкість й прагнення до виживання показує український бізнес, зокрема туристична галузь.

Одним з напрямів туризму має стати, наприклад, крафтарство. Зважаючи на креативність й винахідливість українських виробників, й оригінальність, унікальність, екологічність і споживчі якості вироблених за автентичними або авторськими технологіями товарів, зростає попит на таку продукцію серед споживачів, у тому числі й з туристичною метою. Серед крафтових виробників багато релокованого бізнесу, тому позиціонування їх як об'єктів туризму може бути механізмом просування їх до споживача. Держава виділяє кошти для малих, середніх і мікро фірм на підтримку своїх брендів, що дозволяє їм розвиватися, створювати нові робочі місця, розвивати місцеву економіку, популяризувати українську продукцію та збільшувати податкові надходження.

Тож держава має не очікуючи закінчення війни працювати над створенням умов для ефективного функціонування структур, які можуть бути об'єктами туристичних маршрутів: удосконалювати законодавче поле, формувати техніко-технологічні умови, організувати участь українських представників у міжнародних заходах, інформувати українську

й міжнародну спільноту про їх існування. Надзвичайно важливим напрямом є розробка і вжиття органами державної влади та органів місцевого самоврядування безпекових заходів, що забезпечують особисту безпеку громадян, довкілля, туристичних об'єктів і інфраструктури, унеможливають незаконну міграцію тощо.

Оскільки важливим для галузі туризму і гостинності є професійне й кваліфіковане надання послуги, то держава має тримати під контролем професійну підготовку фахівців у галузі туризму. Це може бути здійснено через участь у підготовці навчальних планів і програм навчання фахівців у галузі туризму, їх професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації.

Слід зазначити, що українці живуть у війні майже три роки, знаходячись у стресових ситуаціях, відкладаючи приємні або важливі події «на потім». Тож туристичні подорожі можуть бути способом корисно відпочити, взнати багато нового і цікавого, емоційно розслабитися й заспокоїтися. Це можуть бути маршрути для дітей з пізнавальним змістом, руханками, спільними заняттями корисними справами. Також добре себе зарекомендували б туристичні маршрути для дітей і дорослих реабілітаційного спрямування. Маршрути можуть бути в межах одного району або міжрайонні, обласні й міжобласні. Виправданими в ситуації нестабільності й загроз можуть бути туристичні мікро кластери, що забезпечують туристичну послугу силами малого бізнесу, в місцевості поза великих міст, ресурсами, наприклад, місцевих громад.

Водночас зауважимо, що у таких складних геополітичних умовах, що складаються в світі, туризм може допомогти сформувати позитивний імідж України як гостинної, інтелектуально розвиненої, культурно багатої, привабливої для інвестицій європейської країни. Популяризація унікальної природи, історичних пам'яток, національної культури і багатонаціональних традицій через подання інформації багатьма каналами й способами сприятиме збільшенню інтересу до України. Не слід забувати про те, що потреби туристів стимулюватимуть модернізацію транспортних систем та інфраструктури, будівництва нових готелей, реставрацію історичних об'єктів. А це буде мотивувати органи місцевої влади до розвитку можливостей та формувати позитивне ставлення місцевого населення до розвитку галузі й участі в цьому процесі.

Висновки.

Дослідження показало, що туристична галузь в Україні динамічно розвивалася



й сприяла активізації діяльності багатьох суміжних галузей, сприяючи розвитку країни і регіонів. Також туризм і подорожі є потужною економічною діяльністю, яка істотно підтримує бюджети окремих міст, селищ та навіть регіонів, а її розвиток сприяє підвищенню рівня зайнятості, збереженню і розвитку культурного потенціалу, збереженню екологічно безпечного навколишнього природного середовища.

Проте з початком повномасштабного військового вторгнення РФ в Україну масштабних руйнувань зазнав туристичний сектор України. Основними проблемами, з якими зіткнулася туристична галузь, стали значне погіршення безпекової ситуації для життя і здоров'я людини на території України; втрата потенційних туристів як в середині країни, так і закордонних; порушення логістичного сполучення з іншими країнами; окупація місць активного туристичного розвитку та місць традиційного туристичного відпочинку українських і іноземних туристів; екологічне забруднення територій через штучне створення техногенних аварій та забруднення вибухонебезпечними речовинами. Водночас, туристична галузь не зважаючи на складні умови працює і підтримує економіку країни.

В таких умовах, зважаючи на потенціал туристичної галузі, необхідно зосередитися

на напрямках розвитку внутрішнього туризму в межах існуючих можливостей і креативного використання особливих умов в країні, а також удосконалити існуючі державні механізми підтримки, захисту й розвитку туристичної галузі, а саме: профільним урядовим структурам необхідно активно співпрацювати з ЮНЕСКО, урядами інших країн, приватними вітчизняними і іноземними інвесторами з метою залучення фінансової підтримки для відновлення і реставрації культурно-історичної спадщини, що постраждала від військових дій; просування нових видів туризму як, наприклад, крафтарство, реабілітаційний, медичний, гастрономічний та інший туризм; здійснювати контроль за професійною підготовкою фахівців у галузі туризму; розвивати туризм як інструмент популяризації України як гостинної, інтелектуально розвиненої, культурно багатої, привабливої для інвестицій європейської країни.

Реалізація таких підходів буде можливою у разі налагодження ефективної взаємодії органів публічного управління на регіональному та місцевому рівнях, узгодженості обласних та місцевих програм у сфері туризму та якості реалізації проектів, що стане напрямом подальших наукових розвідок.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Бойко, З. В., Горожанкіна, Н. А., & Грушка, В. В. (2024). Тенденції розвитку туризму в Україні в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-7>
- Борисенко, О. П. (2020). Напрями вдосконалення публічного регулювання туристичної галузі в Україні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*, 12, 644-655. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3902668>
- Крафтовий бізнес в Україні: які є перспективи для підприємців*. (2023). Відновлено з <https://hub.kyivstar.ua/articles/kraftoviy-biznes-v-ukrayini-yaki-ye-perspektyvy-dlya-pidpryyemcziv>
- Крижний А. (2024). *Втрати України в секторі культури та туризму сягають майже 20 мільярдів доларів*. Відновлено з <https://pravda.com.ua/news/2024/02/29/710578/>
- Моца, А., Шевчук, С., & Серета, Н. (2022). Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*, 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>
- Open4Business: інформаційно-консалтингова компанія*. (2024). Відновлено з <https://open4business.com.ua/vijna-skorotylya-vyiznyj-turyzm-na-85-vtraty-perevyshhat-1-mlrd-u-2024-roczy-uhra/>
- Помаз-Пономаренко, А. Л. (2022). Розвиток туризму в Україні у воєнний і післявоєнний періоди. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*, 33(72)5, 6-11. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/02>
- Про туризм. № 324/95-ВР (1995). *Закон України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%d0%b2%d1%80#text>
- Публічний звіт Голови Державного агентства розвитку туризму України за 2023 рік*. (2023). Відновлено з <https://drive.google.com/file/d/1ixkNelbBVc7vyV3buYUyS29sCkvam-Tk/view>
- Шмигаль, Д. (2024). *Усі постраждали внаслідок російської агресії об'єкти культурної спадщини внесуть до спеціального держреєстру для визначення розмірів компенсації від РФ*. Відновлено з <https://www.kmu.gov.ua/news/denys-shmyhal-usi-postrazhdali-vnaslidok-rosiiskoi-ahresii-objekty-kulturnoi-spadshchyny-vnesut-dospetsialnoho-derzhreiestru-dlia-vyznachennia-rozmiriv-kompensatsii-vid-rf>
- Akhmedova, O. (2023) A scientific theoretical and practical approach to determining security of the tourist industry as an object of public administration. *Вісник Національного університету цивільного захисту України (Серія: Державне управління)*, 1(18), 3-10. <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2023-1-1>



REFERENCES

- Akhmedova, O. (2023) A scientific theoretical and practical approach to determining security of the tourist industry as an object of public administration. *Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine (Series: State Administration)*, 1(18), 3-10. <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2023-1-1>
- Borysenko, O. P. (2020). Directions for improving public regulation of the tourism industry in Ukraine. *Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine*, 12, 644-655. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3902668>
- Boyko, Z. V., Horozhankina, N. A., & Grushka, V. V. (2024). Trends of tourism development in Ukraine in wartime conditions. *Economy and Society*, (59). Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3343> <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-7>
- Craft business in Ukraine: what are the prospects for entrepreneurs*. (2023). Retrieved from <https://hub.kyivstar.ua/articles/kraftovyj-biznes-v-ukrayini-yaki-yeperspek-tyvy-dlya-pidpryyemcziv>
- Kryzhny A. (2024). *Ukraine's losses in the culture and tourism sector reach almost 20 billion dollars*. Retrieved from <https://epravda.com.ua/news/2024/02/29/710578/>
- Motsa, A., Shevchuk, S., & Sereda, N. (2022). Prospects of post-war recovery of the tourism sector in Ukraine. *Economy and Society*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>
- On Tourism. No. 324/95-VR (1995). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
- Open4Business: information and consulting company*. (2024). Retrieved from <https://open4business.com.ua/vijna-skorotylya-vyiznyj-turyzm-na-85-vraty-perevyshhat-1-mlrd-u-2024-roczi-uhra/>
- Pomaza-Ponomarenko, A. L. (2022). Development of tourism in Ukraine during the war and post-war periods. *Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU*, 33(72)5, 6-11. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/02>
- Public report of the Head of the State Agency for Tourism Development of Ukraine for 2023*. (2023). Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/1ixkNelbBVc7vyV3buYUyS29sCkvam-Tk/view>
- Shmyhal, D. (2024). *All cultural heritage sites affected by Russian aggression will be entered into a special state register to determine the amount of compensation from the Russian Federation*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/denys-shmyhal-usi-postrazhdali-vnaslidok-rosiiskoi-ahresii-objekty-kulturnoi-spadshchyny-vnesut-do-spetsialnoho-derzhreiestru-dlia-vyznachennia-rozmiriv-kompensatsii-vid-rf>



Israeli Experience in Enforcing Court Decisions for Reforming the Enforcement System in Ukraine

UDC: 351:347:9

DOI: <https://doi.org/10.15421/152455>**Klymenko Nataliia**Dr.Sc., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0001-5223-8166>, nataliia.klymenko@knu.ua*Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)*

Abstract

Relevance. The mandatory execution of a court decision is an important component of the individual's right to a fair trial, which is guaranteed by the Constitution of Ukraine. However, in Ukraine, under martial law, changes made to the legislation regulating enforcement proceedings have placed plaintiffs (creditors) and defendants (debtors) in unequal conditions, which is unacceptable for a state governed by the rule of law.

The purpose of the study is to study Israel's experience in enforcing national court decisions in conditions of military operations with the aim of implementing it into domestic practice.

Results. The amendments to the legislation regulating enforcement proceedings in Ukraine are aimed at creating acceptable conditions for ensuring the livelihood of the population under martial law. However, an analysis of their content shows that the state, having protected the income of debtors by restricting the rights of creditors, has placed the latter in unequal conditions for the restoration of their rights. Therefore, the implementation of the experience of Israel in the course of reforming the enforcement proceedings system in Ukraine will contribute to increasing its efficiency.

Conclusions. In the course of the study of enforcement proceedings in Israel, it was found that court decisions differ in the means of legal protection of the plaintiff (injunctions, specific orders of enforcement, declaratory relief and monetary relief) and in the period of their validity (temporary order ex parte; interim order; final decision). There are several options for the enforcement of national court decisions in the country, which are divided into ensuring the enforcement of the court decision (before it is issued) and actions to enforce the court decision (after it is issued). The indicated options are aimed at creating conditions for the enforcement of the court decision by the defendant and the debtor, while respecting his right to various basic life needs of the debtor and his/her family, and at the same time enforcing the court decision regarding the unconditional satisfaction of the legitimate claims of the plaintiff (creditor).

Keywords: enforcement proceedings, martial law, state regulation of enforcement proceedings, experience of enforcement proceedings, plaintiff, defendant, debtor, creditor, public and private contractors

Ізраїльський досвід виконання судових рішень для реформування системи виконавчого провадження в Україні

Клименко Наталія*Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)*

Анотація

Актуальність. Обов'язковість виконання судового рішення є важливою складовою права особи на справедливий суд, яке гарантоване Конституцією України. Проте в Україні в умовах воєнного стану змінами, внесеними до законодавства, що регулює виконавче провадження, позивачі (кредитори) та відповідачі (боржники) опинились в нерівних умовах, що є не прийнятним для правової держави, якою прагне стати Україна.

Метою дослідження є вивчення досвіду Ізраїлю щодо виконання національних судових рішень в умовах воєнних дій з метою його імплементації у вітчизняну практику.

Результати. Зміни до законодавства, яке регулює виконавче провадження в Україні, спрямовані на створення прийнятних умов для забезпечення життєдіяльності населення в умовах воєнного стану. Проте аналіз їх змісту свідчить про те, що держава, захистивши доходи боржників шляхом обмеження прав кредиторів, поставила останніх у нерівні умови щодо відновлення їхніх прав. Тож імплементація досвіду Ізраїлю в ході реформування системи виконавчого провадження в Україні сприятиме підвищенню її ефективності.

Висновки. В ході дослідження виконавчого провадження в Ізраїлі встановлено, що судові рішення відрізняються за засобом правового захисту позивача (судові заборони, конкретні накази про виконання, декларативні послаблення та грошові звільнення) та за періодом часу їхньої чинності (тимчасовий наказ ex parte; проміжне розпорядження; остаточне рішення). В країні існує декілька варіантів виконання національних судових рішень, які поділяються на гарантування виконання судового рішення (до його винесення) та дії для виконання судового рішення (після його винесення). Зазначені варіанти спрямовані на створення умов для виконання судового рішення відповідачем та боржником з дотриманням його права на різні основні життєві потреби боржника та його/її сім'ї, і одночасно виконанням судового рішення щодо безумовного задоволення законних вимог позивача (кредитора).

Ключові слова: виконавче провадження, воєнний стан, державне регулювання виконавчого провадження, досвід виконавчого провадження, позивач, відповідач, боржник, кредитор, державні та приватні виконавці

Стаття надійшла / Article arrived: 03.11.2024

Схвалено до друку / Accepted: 25.12.2024



Вступ.

Статтею 6 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод, яка була ратифікована Україною у 1997 році, проголошено, що «кожен має право на справедливий і публічний розгляд його справи упродовж розумного строку незалежним і безстороннім судом, встановленим законом, який вирішить спір щодо його прав та обов'язків цивільного характеру або встановить обґрунтованість будь-якого висунутого проти нього кримінального обвинувачення» (Конвенція про захист прав людини, 1950).

Зважаючи на зазначене, обов'язковість виконання судового рішення є важливою складовою права особи на справедливий суд, яке гарантоване і Конституцією України. Проте, повномасштабна збройна агресія РФ проти України призвела до запровадження починаючи з 2022 року значних змін до виконавчого провадження, внаслідок якого показники щодо виконання судових рішень, які й до початку війни були невтішними, ще більше погіршились, зокрема й через те, що частина боржників, рятуючись від наслідків збройної агресії (ракетних обстрілів, тимчасової окупації, перебування у зоні ведення бойових дій), виїхали за кордон, а їхнє майно залишилось на тимчасово окупованих територіях або зазнало руйнувань чи було знищене.

Тож вивчення досвіду здійснення ефективного виконання судових рішень у країнах, які тривалий час перебувають у стані війни, є надзвичайно актуальним для України, яка реформує власну систему виконавчого провадження з метою підвищення його ефективності в умовах воєнного стану.

Мета дослідження полягає у вивченні досвіду виконання судових рішень в Ізраїлі, як країні, яка перебуває у стані війни вже не одне десятиріччя, з метою його подальшої імплементації у вітчизняну практику під час реформування системи виконавчого провадження в Україні, яка майже третій рік поспіль живе в умовах воєнного стану внаслідок масштабної збройної агресії з боку РФ.

Аналіз попередніх публікацій. Дослідженням нововведень, які були запроваджені у виконавче провадження в умовах воєнного стану, сучасні науковці та практики приділяють значну увагу.

Так, З. Гбур зазначає, що введення воєнного стану суттєво змінило ситуацію в системі виконання судових рішень внаслідок внесення змін в законодавство щодо діяльності приватних виконавців та примусового виконання судових рішень, рішень інших органів (посадових осіб)

у період його дії та щодо окремих особливостей організації примусового виконання судових рішень і рішень інших органів під час воєнного стану. Окремо авторка наголошує, що реформування системи виконавчого провадження не можливе без цифрових технологій у виконанні судових рішень та рішень інших органів у державній та приватній практиці (Гбур, 2023).

Н. Шелевер, Я. Лазур та В. Гербут, звертаючи увагу на те, що більшість заяв до Європейського суду з прав людини подаються через невиконання судових рішень, і, аналізуючи їх, встановлюють, що тривале невиконання судових рішень зазначений суд розцінює як негативне явище та порушення права на справедливий суд. Тож автори пропонують зміни до чинного законодавства щодо запровадження повноцінної системи арешту коштів боржників, автоматизований арешт коштів на їх депозитних рахунках (Шелевер, Лазур, & Гербут, 2023).

В. Дьордяй та Я. Фенич, досліджуючи особливості здійснення виконавчих проваджень у період воєнного стану, зазначають, що з початком повномасштабного вторгнення зміни до законодавства встановили заборону відкривати виконавчі провадження на потенційно небезпечних та окупованих територіях, що подекуди стало підставою для зловживань повноваженнями з боку державних та приватних виконавців. І акцентують увагу на висновках на Верховного Суду, який підтвердив, що незалежно від реєстрації місцезнаходження боржника, орган державної виконавчої служби повинен відкрити провадження та вжити заходів щодо розшуку майна боржника на всій території України або застосувати обмежувальні заходи, які примусять боржника виконати свої зобов'язання, за умови, що такий боржник потрапив у юридичне поле України (Дьордяй, & Фенич, 2024).

І. Копотун, І. Коропатнік та М. Микитюк узагальнюють особливості виконавчого провадження в умовах воєнного стану, зосереджуючи увагу на нових викликах та системних проблемах; порядку і організації примусового виконання рішень судів та інших органів; зупиненні виконавчих дій; оскарженні рішень, дій, бездіяльності виконавців (Копотун, Коропатнік, & Микитюк, 2023).

О. Пархоменко-Куцевіл досліджуючи управлінський аспект виконання рішень Європейського суду з прав людини у Німеччині, Франції, Великій Британії, Польщі, Чехії констатує, що в кожній країні сформовані власні механізми державного управління забезпечення реалізації даних міжнародних документів. Водночас, у кожній країні є відповідальний орган



(переважно Міністерство юстиції), який не лише слідкує за виконанням рішень, а й інформаційно популяризує важливі рішення Європейського суду (Пархоменко-Куцевіл, 2023).

Вищезазначене свідчить про відзначені вітчизняними науковцями значні зміни, які було внесено до системи виконавчого провадження в Україні в умовах воєнного стану. Водночас, питання вивчення досвіду Ізраїлю щодо виконання судових рішень з метою його імплементації у вітчизняну практику детально ними не досліджувалось.

Результати дослідження.

Зміни, внесені до Прикінцевих та перехідних положень Закону України «Про виконавче провадження» законами України від 15.03.2022 р. № 2129-IX та від 11.04.2023 р. № 3048-IX, з одного боку, передбачали створення прийнятних умов для забезпечення життєдіяльності населення під час дії правового режиму воєнного стану. Мова йде, зокрема, про норми, якими:

- «забороняється відкриття виконавчих проваджень та вжиття заходів примусового виконання рішень на території територіальних громад, що належать до територій, на яких ведуться активні бойові дії, або тимчасово окупованих територій відповідно до Переліку територіальних громад, які розташовані в районі проведення воєнних (бойових) дій або які перебувають в тимчасовій окупації, оточенні (блокуванні) (з дати віднесення територій до таких, на яких ведуться активні бойові дії, або тимчасово окупованих територій до моменту виключення таких територій з переліку)» (Закон України від 11.04.2023 р. № 3048-IX);

- «фізичні особи - боржники, на кошти яких накладено арешт органами державної виконавчої служби, приватними виконавцями, можуть здійснювати видаткові операції з поточного рахунку на суму у розмірі, що протягом одного календарного місяця не перевищує двох мінімальних розмірів заробітної плати, установлені законом про Державний бюджет України на 1 січня поточного календарного року. Звернення стягнення у межах зазначеної суми на такому рахунку не здійснюється» (Закон України від 15.03.2022 р. № 2129-IX);

- «юридичні особи - боржники, самозайняті особи (які використовують найману працю фізичних осіб), на кошти яких накладено арешт органами державної виконавчої служби, приватними виконавцями, можуть здійснювати видаткові операції з поточних рахунків виключно для виплати заробітної плати в розмірі не більше п'яти розмірів мінімальної заробітної плати на місяць на одного працівника такої юридичної особи чи самозайнятої особи, а також

для сплати податків, зборів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування. Контроль за дотриманням встановлених законом вимог під час здійснення виплат покладається на службових осіб юридичної особи – боржника, самозайняту особу відповідно» (Закон України від 15.03.2022 р. № 2129-IX);

- «припиняється звернення стягнення на пенсію, стипендію (крім рішень про стягнення аліментів, про відшкодування шкоди, завданої каліцтвом, іншим ушкодженням здоров'я або смертю внаслідок кримінального правопорушення, та рішень, боржниками за якими є громадяни рф)» (Закон України від 15.03.2022 р. № 2129-IX);

- «за рішеннями про стягнення аліментів підприємства, установи, організації, фізичні особи, фізичні особи - підприємці, які здійснюють відрахування з заробітної плати, пенсії, стипендії та інших доходів боржника, перераховують стягнуті кошти на визначений у заяві або зверненні стягувача рахунок, а у разі відсутності реквізитів рахунку стягувача - на відповідний рахунок органу державної виконавчої служби, приватного виконавця» (Закон України від 11.04.2023 р. № 3048-IX).

З іншого боку, зміст зазначених норм свідчить про те, що держава запровадила нерівні умови для кредиторів у порівнянні з боржниками, оскільки фактично захистила доходи останніх шляхом обмеження прав кредиторів внаслідок невиконання зобов'язань боржниками. Крім того, за такими рішеннями відбувається часткове припинення з боку держави обов'язку щодо безумовності виконання судових рішень.

Такий крок з боку держави був цілком виправданим на початку повномасштабного вторгнення. Проте сьогодні, коли війна триває майже три роки, необхідно забезпечити відновлення рівного ставлення держави і до відповідачів (боржників), і до позивачів (кредиторів), забезпечуючи виконання судових рішень з метою поновлення порушених прав останніх.

Зважаючи на зазначене, на нашу думку, для цього цілком слушним є вивчення досвіду Ізраїлю, з метою імплементації його позитивних надбань щодо виконання національних судових рішень в умовах ведення воєнних дій.

За законодавством Ізраїлю судові рішення можуть відрізнятися за засобом правового захисту, який вони надають позивачеві (судові заборони, конкретні накази про виконання, деклараційні послаблення та грошові звільнення) та за періодом часу, протягом якого вони можуть бути чинними (тимчасовий наказ *ex parte*;



проміжне розпорядження; остаточне рішення) (Ashkenazi, Machluf, & Preuss, 2022).

В країні також існує декілька варіантів виконання національних судових рішень, які поділяються на гарантування виконання судового рішення *ex ante* (до його винесення) та дії для виконання судового рішення *ex post* (після його винесення).

У випадку виконання судового рішення до остаточного вироку можливі наступні варіанти:

1) до винесення остаточного рішення позивач може подати заяву на отримання наказу про тимчасову заборону, який забороняє відповідачу здійснювати будь-які операції, пов'язані з певними активами чи коштами, протягом провадження або до наступного розпорядження суду. Ці тимчасові накази отримуються шляхом подання відповідного клопотання до суду та можуть бути видані *ex parte* як тимчасовий наказ до подальшого обговорення;

2) позивач може отримати наказ про накладення арешту, згідно з яким відповідач не може здійснювати будь-які операції, пов'язані з активами, що належать йому та підпадають під дію цього наказу. Арешт може застосовуватися до коштів чи активів, які є заборгуванням перед відповідачем (потенційним майбутнім боржником за рішенням суду), якими володіють треті особи, або до активів, що належать відповідачу, незалежно від того, чи знаходяться вони у третіх осіб чи у відповідача.

Крім того, арешт може залишатися в силі до винесення судового рішення, а пізніше може дозволити суду або органам виконавчої влади видати розпорядження про продаж арештованого майна для забезпечення виконання судового рішення. Це досягається шляхом подання в рамках провадження (або навіть до подання позову) клопотання про накладення арешту на активи відповідача, включно з тими, що знаходяться у третіх осіб, таких як банки та інші фінансові установи, а також будь-які інші треті особи. При цьому заявник не зобов'язаний доводити, що будь-які треті особи, зазначені в клопотанні, насправді володіють будь-якими активами відповідача (але щодо третіх осіб, які не є фінансовими установами, заявник зобов'язаний вказати характер активів, які він вважає знаходяться в їхньому розпорядженні), і може подати клопотання, виходячи з можливості та переконання, що така третя сторона може володіти такими активами.

Наказ про накладення арешту видається *ex parte* та вручається відповідній третій особі, яка потім повинна вказати, чи справді вона володіє будь-якими активами, щодо яких відповідач може мати будь-які права.

У разі виконання наказу накладається арешт на грошові кошти або активи, які знаходяться у третіх осіб, і вони не можуть бути виплачені або передані відповідачу без дозволу суду.

У випадках, коли арешт накладено на будь-які рухомі або нерухомі активи, третій стороні не буде дозволено передавати активи відповідачу, а відповідач не повинен продавати або іншим чином надавати права третій стороні щодо таких активів, до виконання рішення та зняття арешту. Якщо спірний актив також потрапляє у будь-який державний реєстр щодо права власності на активи (автомобілі, нерухомість), наявність арешту буде зареєстровано в такому реєстрі. У випадках, коли на кошти накладено арешт, відповідач не матиме права на їх отримання, поки діє арешт. Після винесення судового рішення арешт продовжує застосовуватися до відповідних активів/грошових коштів, доки рішення не буде виконано. Крім того, після винесення судового рішення застосовується процедура виконавчого провадження. Це означає, що актив може бути проданий, а прибутки використані для виконання судового рішення;

3) позивач може звернутися до суду з вимогою про призначення розпорядника майна відповідача. Ця заява може бути тимчасовою, допомагаючи захистити актив поки триває провадження. Такий наказ може бути розглянутий, якщо арешт буде визнано недостатнім для захисту активів і коштів відповідача для виконання наступного судового рішення (зокрема, якщо суд визнає ймовірним, що відповідач може спробувати розтратити свої активи, таким чином стаючи незахищеними від судового рішення, до винесення вироку).

Якщо клопотання буде задоволено, суд призначить і уповноважить керуючого вчиняти певні дії (проникнути в приміщення відповідача або вилучити, утримувати та управляти активом). Після винесення судового рішення та визнання відповідальності відповідача суд може дозволити конкурсному керуючому продати активи та використати доходи для погашення боргів боржника за рішенням суду (Ashkenazi, Machluf, & Preuss, 2022).

Виконавче провадження після остаточного вироку передбачає, якщо боржник не виконав рішення протягом 30 днів з дня його винесення (або іншого строку, встановленого судом), стягувач може звернутися до виконавчого бюро із заявою про виконання рішення (грошового або конкретного розпорядження про виконання). Кредитор за рішенням суду може ініціювати виконавче провадження, навіть якщо очікується



апеляція на рішення суду доки не було видано припинення виконання наказу.

Виконавчий реєстратор (призначена державою особа, яка уповноважена приймати рішення щодо виконання судових рішень) може видати ордер на арешт та реалізацію майна, що належить боржнику, для виконання рішення. Після подання виконавчого клопотання боржник за рішенням суду зобов'язаний діяти відповідно до одного з таких варіантів: сплатити заборгованість повністю, протягом 20 днів; подати запит щодо плану платежів (у цьому випадку він має довести, що не має фінансової можливості повністю виплатити борг) протягом 20 днів; подати запит на «розслідування фінансової спроможності», яке визначить спроможність боржника за рішенням суду сплатити борг (і, за необхідності, ухвалить рішення щодо плану виплат) протягом 21 дня.

У випадку встановлення, що боржник спроможний сплатити борг, але ігнорує судові рішення, до нього можуть бути застосовані численні додаткові санкції, серед яких зокрема:

- припинення дозволу про виїзд, що забороняє боржнику залишати юрисдикцію;

- оголошення банком клієнта з обмеженими можливостями, що позбавляє боржника можливості користуватися чеками або необмеженими банківськими рахунками;

- обмеження або заборона використання кредитної картки боржника;

- перешкоджання боржнику створити корпорацію або стати суттєвим учасником корпорації;

- внесення боржника до реєстру боржників-неплатників;

- арешт на різні активи, який може бути накладений на підставі попереднього розпорядження, виданого в судовому процесі, або накладений самостійно виконавчим реєстратором, у тому числі щодо третіх осіб – якщо боржник за рішенням суду не сплатить свій борг, арештоване майно може бути пізніше продано на аукціоні, а отримані доходи використані для виконання судового рішення. Деякі активи можуть не бути арештовані, зокрема, пристрої або тварини, які потрібні боржнику через інвалідність; одяг; медичне обладнання; інші різні основні життєві потреби боржника та його/її сім'ї тощо.

Боржник за рішенням суду може оскаржити зняття арешту шляхом подання заяви до виконавчого реєстратора; сплативши свої борги в повному обсязі; шляхом узгодження плану платежів із кредитором (а потім подання відповідної заяви до виконавчого реєстратора за згодою кредитора); або шляхом оскарження

рішення виконавчого реєстратора до суду. Це стосується боржників у цивільних справах. Окреме виконавче провадження, яке передбачає більш суворі санкції (у деяких випадках позбавлення волі), існує щодо боржників зі сплати аліментів (Ashkenazi, Machluf, & Preuss, 2022).

Кредитор може ініціювати провадження про неповагу до суду проти боржника за невиконання рішення або наказу суду (у разі порушення судової заборони або конкретного наказу про виконання). Санкції за неповагу до суду включають грошовий штраф, а в окремих випадках, позбавлення волі. (Ashkenazi, Machluf, & Preuss, 2022).

Вищевикладене свідчить про те, що в Ізраїлі існує декілька варіантів виконання судових рішень на різних стадіях судового процесу. І всі вони спрямовані на відновлення порушених прав позивача. При цьому законодавство передбачає право відповідача (боржника) на різні основні життєві потреби боржника та його/її сім'ї.

Висновки.

В ході дослідження виконання судових рішень в Ізраїлі встановлено, що судові рішення в цій країні відрізняються за засобом правового захисту позивача (судові заборони, конкретні накази про виконання, деклараційні послаблення та грошові звільнення) та за періодом часу їхньої чинності (тимчасовий наказ *ex parte*; проміжне розпорядження; остаточне рішення).

В країні також існує декілька варіантів виконання національних судових рішень, які поділяються на гарантування виконання судового рішення (до його винесення) та дії для виконання судового рішення (після його винесення). Зазначені варіанти спрямовані на створення умов для виконання судового рішення відповідачем та боржником з дотриманням його права на різні основні життєві потреби боржника та його/її сім'ї, і одночасно виконанням судового рішення щодо безумовного задоволення законних вимог позивача (кредитора).

Підсумовуючи проведені дослідження варто зазначити, що зміни до законодавства, яке регулює виконавче провадження в Україні в умовах дії правового режиму воєнного стану, були спрямовані на створення прийнятних умов для забезпечення життєдіяльності населення в умовах воєнного стану. Проте аналіз їх змісту свідчить про те, що держава, захистивши доходи боржників шляхом обмеження прав кредиторів, поставила останніх у нерівні умови щодо відновлення їхніх прав. Тож, на нашу думку, імплементація досвіду Ізраїлю, який не одне десятиріччя живе в умовах воєнних



дій, в ході реформування системи виконавчого провадження в Україні сприятиме підвищенню її ефективності, у тому числі і в умовах дії правового режиму воєнного стану.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Гбур, З. В. (2023). Суть виконавчого провадження в контексті реформ. *Актуальні проблеми у сфері публічного управління*, 35, 107-112. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.35.20>
- Дьордай, В. І., & Фенич, Я. В. (2024). Деякі особливості здійснення виконавчих проваджень у період правового режиму воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право*, 83(3), 317-322. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.3.49>
- Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод*. (1950, Листопад 4). Відновлено з https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text
- Копотун, І. М., Коротатнік, І. М., & Микитюк, М. А. (2023). *Виконавче провадження в умовах воєнного стану: нові виклики і системні проблеми; порядок і організація примусового виконання рішень судів та інших органів у період воєнного стану; зупинення виконавчих дій; оскарження рішень, дій, бездіяльності виконавців; зміни і новели законодавства, судова практика*. Київ.
- Пархоменко-Куцевіл, О. І. (2023). Міжнародний досвід виконання рішень Європейського суду з прав людини: управлінський аспект. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Державне управління»*, 4(18), 139-149. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-4\(18\)-139-149](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-4(18)-139-149)
- Про внесення змін до деяких законів України щодо окремих особливостей організації примусового виконання судових рішень і рішень інших органів під час дії воєнного стану. № 3048-IX. (2023). *Закон України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3048-20#Text>
- Про внесення зміни до розділу XIII «Прикінцеві та перехідні положення» Закону України «Про виконавче провадження». № 2129-IX. (2022). *Закон України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2129-20#Text>
- Шелевер, Н. В., Лазур, Я. В., & Гербут, В. С. (2023). Проблемні питання виконавчого провадження під час дії воєнного стану в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*, 2, 652-655. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-2/156>
- Ashkenazi, J., Machluf, H., & Preuss, A. (2022). *Law and Practice*. Retrieved from <https://practiceguides.chambers.com/practiceguides/enforcement-of-judgments-2022/israel>

REFERENCES

- Ashkenazi, J., Machluf, H., & Preuss, A. (2022). *Law and Practice*. Retrieved from <https://practiceguides.chambers.com/practiceguides/enforcement-of-judgments-2022/israel>
- Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms*. (1950, November 4). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text
- Dordiai, V. I., & Fenych, Ya. V. (2024). Some features of enforcement proceedings during the period of the legal regime of martial law. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Law Series*, 83(3), 317-322. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.3.49>
- Hbur, Z. V. (2023). The essence of enforcement proceedings in the context of reforms. *Current problems in the field of public administration*, 35, 107-112. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.35.20>
- Kopotun, I. M., Koropatnik, I. M., & Mykytiuk, M. A. (2023). *Enforcement proceedings under martial law: new challenges and systemic problems; procedure and organization of forced execution of decisions of courts and other bodies during martial law; suspension of enforcement actions; appeal of decisions, actions, inaction of executors; changes and amendments to legislation, judicial practice*. Kyiv.
- Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2023). International experience in the implementation of decisions of the European Court of Human Rights: a managerial aspect. *Scientific innovations and advanced technologies. Series «Public Administration»*, 4(18), 139-149. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-4\(18\)-139-149](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-4(18)-139-149)
- Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo okremykh osoblyvostei orhanizatsii prymusovoho vykonannia sudovykh rishen i rishen inshykh orhaniv pid chas dii voiennoho stanu. № 3048-IX. (2023). *Zakon Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3048-20#Text>
- Pro vnesennia zminy do rozdil XIII «Prykintsevi ta perekhidni polozhennia» Zakonu Ukrainy «Pro vykonavche provadzhenia». № 2129-IX. (2022). *Zakon Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2129-20#Text>



Shelever, N. V., Lazur, Ya. V., & Herbut, V. S. (2023). Problematic issues of enforcement proceedings during martial law in Ukraine. *Legal scientific electronic journal*, 2, 652-655. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-2/156>



Improvement of Public Administration Mechanisms for the Formation of the Tourist Potential of Ukraine

UDC: 351.82:379.85 (477)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152456>

Kryvenkova Ruslana

Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-3052-496X>, ruslana.krivenkova@uzhnu.edu.ua

State Higher Educational Institution «Uzhgorod National University» (Uzhgorod, Ukraine)

Abstract

The study is devoted to the actual scientific problem of improving the mechanisms of public management of the formation of tourism potential of Ukraine. The purpose of the article is to characterize the main areas of improvement of mechanisms of public management of the formation of tourism potential of Ukraine. The author of the article defines such basic mechanisms of public management of the formation of tourism potential of Ukraine as institutional-legal, organizational-personnel, financial-economic and informational-communicative.

An analysis of each mechanism of public management, which plays a particularly important role in supporting the tourism industry by properly managing the formation of the country's tourism potential, was carried out.

The author of the article defines and characterizes 4 levels of formation of tourist potential: initial or initial; base; intermediate and productive.

A conclusion was made about the prospects of using foreign experience in improving the mechanisms of public management of the formation of tourism potential to increase the effectiveness of the use of state mechanisms of Ukraine in this direction.

Keywords: mechanisms of public administration, public administration, tourism potential, public authorities, tourism industry, tourism, tourism industry, state level, Ukraine, tourism infrastructure

Удосконалення механізмів публічного управління формуванням туристичного потенціалу України

Кривенкова Руслана

ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Ужгород, Україна)

Анотація

Дослідження присвячено актуальній науковій проблемі удосконалення механізмів публічного управління формуванням туристичного потенціалу України. Метою статті є схарактеризувати основні напрями удосконалення механізмів публічного управління формуванням туристичного потенціалу України.

Авторка статті визначає такі основні механізми публічного управління формуванням туристичного потенціалу України, як інституційно-правовий, організаційно-кадровий, фінансово-економічний та інформаційно-комунікативний. Здійснено аналіз кожного з цих механізмів публічного управління, що відіграє особливо важливу роль для підтримки туристичної галузі шляхом належного управління формуванням туристичного потенціалу країни.

Проаналізовано, що в розвинених країнах світу питання удосконалення механізмів публічного управління формуванням туристичного потенціалу, реалізація заходів щодо збереження туристичного потенціалу є пріоритетними напрямками діяльності. Авторка статті визначає та характеризує 4 рівні сформованості туристичного потенціалу: вихідний, або початковий; базовий; проміжний та продуктивний.

Зроблено висновок про перспективи використання зарубіжного досвіду удосконалення механізмів публічного управління формуванням туристичного потенціалу для підвищення ефективності застосування державних механізмів України в цьому напрямі.

Ключові слова: механізми публічного управління, публічне управління, туристичний потенціал, органи публічної влади, туристична галузь, туризм, галузь туризму, державний рівень, Україна, туристична інфраструктура

Стаття надійшла / Article arrived: 04.11.2024

Схвалено до друку / Accepted: 26.12.2024



Вступ.

Управління туристичною галуззю є одним з ключових напрямків досліджень в економічних, географічних науках, а також у публічному управлінні та ін. У сучасному світі управління є однією з найвідповідальніших та найважливіших сфер суспільного життя, адже саме від управління залежить та визначається весь подальший розвиток тієї чи іншої галузі, якою управляють. Зокрема, туристична галузь є однією з найбільш «чутливих» секторів економіки до різного роду викликів (наприклад, поширення пандемії, війни тощо), оскільки має найбільш відчутні втрати, пов'язані зі зменшенням туристичних потоків, відвідуваності туристичних об'єктів, прибутків.

Україна, хоча й здійснила чимало заходів у публічному управлінні туристичною галуззю, але існує ряд проблем, які потребують вирішення. Результативність галузі туризму залежить безпосередньо від реалізації її туристичного потенціалу. Звідси впливає потреба в удосконаленні механізмів публічного управління формуванням туристичного потенціалу та покращенні функціонування органів публічної влади в туристичній галузі.

Незважаючи на зусилля держави у сучасних умовах воєнного стану, багато туристичних об'єктів залишаються недоступними або є частково ушкодженими та зруйнованими. Для вирішення проблем удосконалення механізмів публічного управління формуванням туристичного потенціалу потрібно використовувати комплексний підхід, що включає удосконалення законодавства та активну співпрацю органів публічної влади, неурядових організацій та приватного сектору.

Важливо також підвищити обізнаність суспільства про реальний стан збереження різних природних та історико-культурних туристичних ресурсів у кожній області України. За цих умов актуалізується завдання удосконалення механізмів формування туристичного потенціалу України на всіх рівнях публічного управління в умовах правового режиму воєнного стану та в повоєнний період, а також формування, перегляд та реалізація відповідних ініціатив в Україні.

Метою статті є схарактеризувати основні напрями удосконалення механізмів публічного управління формуванням туристичного потенціалу України.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

Комплекс аспектів публічного управління туристичною галуззю залишається у фокусі уваги дослідників вже багато років. На сучасному етапі спостерігається дослідження важливої ролі туристичного потенціалу різними фахівцями не тільки з публічного управління, а й

економістами, юристами, географами та ін. Зокрема в працях Ю. Алексєєвої, М. Біль, В. Бирковича, Н. Бондарчук, І. Валентюка, О. Гусякової, Л. Давиденко, Д. Дармостук, Ю. Деркача, Д. Дмитренко, Л. Івашиної, Г. Крапівіної, А. Левицького, О. Малишевої, С. Майстро, С. Домбровської, О. Розметової, С. Сисєєвої, А. Чечель, М. Шапран, О. Шершньової, Н. Яцук та інших проаналізовано державне регулювання розвитку туристичної галузі, різні види потенціалу як особливо важливої категорії в сучасному світі, у тому числі й туристичного потенціалу. Зокрема С. Ларін досліджував механізми публічного управління захистом національних цінностей особистості в умовах глобалізаційного розвитку цифровізації. У роботі таких авторів, як А. Кравченко та В. Бойко, охарактеризовано сучасну глобальну тенденцію цифровізації туристичної галузі.

Т. Марусей вказує на важливу роль диджиталізації туристичного сектору як інструменту розвитку в сучасних умовах. Р. Кожухівська та В. Непочатенко акцентували увагу на дослідженні Digital-технології як основи розвитку туристичної діяльності в Україні. І. Письменним проаналізовано синергетичний потенціал публічного управління в умовах суспільних трансформацій. Є. Удод присвятив власне дослідження формуванню регіональної системи підтримки проєктів місцевого розвитку. Незважаючи на широкий спектр наукових досліджень, які стосуються публічного управління туристичною галуззю, питання концептуальних положень удосконалення механізмів публічного управління формуванням туристичного потенціалу України залишились недостатньо дослідженими.

Результати дослідження.

На сучасному етапі туристична галузь в Україні, є сектором економіки, який найбільше потребує підтримки з боку публічного управління, адже зазнав найбільших втрат ще навіть з часів поширення пандемії та з початку повномасштабного вторгнення країни-агресора та появою численних викликів. Саме тому існує нагальна, стратегічна потреба у вдосконаленні механізмів публічного управління галуззю туризму та зокрема формуванням туристичного потенціалу, який є базовою умовою розвитку туристичної галузі

На нашу думку, публічне управління галуззю туризму «потрібне для розвитку країни, оскільки туризм як самостійна галузь економіки потребує владного впливу та контролю з боку органів публічної влади на державному, регіональному та місцевому рівнях, а також постійних досліджень з огляду на сучасні події



на світовому та національному туристичних ринках» (Кривенкова, 2021, с. 17).

Ми визначаємо такі складові частини туристичного потенціалу, як туристичні ресурси, туристичні продукти та туристичні послуги, тому, з нашої точки зору, насамперед потрібно удосконалити механізми публічного управління формуванням туристичного потенціалу за вказаними складовими компонентами.

Так, публічне управління формуванням туристичного потенціалу, зокрема природними та історико-культурними туристичними ресурсами, які є його складовими частинами, можна удосконалити за допомогою інституційно-правового механізму публічного управління. На нашу думку, у цьому напрямі одним з найважливіших заходів буде розроблення та прийняття «покрокової» Державної програми розвитку туризму України з врахуванням сучасних реалій.

Варто зазначити, що Державним агентством розвитку туризму (ДАРТ) України як центральним органом виконавчої влади, який реалізує державну політику в сфері туризму і курортів нашої держави (Державне агентство розвитку туризму України, 2021) було створено Проєкт Концепції Державної цільової програми розвитку галузі туризму «Мандруй Україною» до 2026 року (Проєкт Концепції Державної цільової програми, 2021). Однак у зв'язку з роками руйнівного впливу бойових дій та наданими великими збитками, пошкодженням та навіть втратою значної кількості туристичних об'єктів існує потреба у врахуванні всіх чинників та прийнятті Державної програми розвитку туризму України, на основі якої відбувалось би прийняття обласних програм розвитку туризму.

Крім того, погоджуємось з думкою А. Кравченко і В. Бойко, які акцентують увагу на «цифровізації туристичної галузі та констатують, що для України стало б актуальним розроблення Стратегії цифрової трансформації процесів у ланцюжку надання туристичних послуг та відповідного бронювання» (Кравченко, Бойко, 2021). Як відомо, диджиталізація галузі туризму стала популярною ще під час поширення пандемії і продовжилась тепер в умовах війни, адже частину туристичних послуг було «перенесено» і у віртуальний світ, тобто з'явилися можливості онлайн-подорожей та віртуальних екскурсій у 3D-форматі та багато інших туристичних послуг стали доступні онлайн (наприклад, аудіогіди тощо).

Одним із напрямів майбутнього розвитку туристичної галузі є застосування новітніх інформаційних технологій, які забезпечать тісну інтеграцію і зв'язок споживачів та

надавачів туристичних послуг при їх реалізації, покращення якості та швидкості отримання послуг, можливість враховувати потреби кожного клієнта та ефективний зворотній зв'язок. З точки зору науковців А. Кравченко та В. Бойко, туризм потребує нових підходів до удосконалення механізмів публічного управління, особливо з використанням сучасних цифрових технологій. «Цифрова трансформація туристичної галузі буде важливими фактором її зростання через необхідність надання інформації споживачам і маркетинг» (Кравченко, Бойко, 2021). Вважаємо, що сучасні туристи та екскурсанти стали більш вимогливішими, оскільки вони спочатку хочуть подивитись онлайн ті туристичні об'єкти, які планують відвідати, а тільки після цього організовують свою поїздку до атрактивних туристичних пам'яток.

Варто підтримати як пропозицію для публічного управління формуванням туристичного потенціалу України глобальний напрям диджиталізації в туристичній галузі, адже в сучасних умовах її значення складно переоцінити. Р. Кожухівська та В. Непочатенко вважають, що «DIGITALJ-технології є основою розвитку туристичної діяльності в Україні» (Кожухівська, & Непочатенко, 2020, с. 93), а Т. Марусей називає їх «інструментом розвитку в сучасних умовах» (Марусей, 2020).

Смарт-спеціалізація як підхід, що передбачає розвиток видів економічної діяльності, які мають інноваційний потенціал з урахуванням конкурентних переваг регіону, для туристичної галузі України відіграє важливу роль. Так, щодо спеціального «кишенькового» гіда по Івано-Франківську, варто акцентувати, що він має вже понад 10 тис. завантажень. Розроблено його було в межах проєкту «Smart-туризм в Івано-Франківську», який відбувся завдяки фінансуванню від Міністерства міжнародних справ Канади через Фонд підтримки ініціатив із демократичного врядування та розвитку Проєкту ПРОМІС, який впроваджує Федерація канадських муніципалітетів.

Слід зазначити, що за допомогою додатка було проведено перші в Україні тифлоекскурсії – екскурсії для людей із вадами. Наприклад, проєкт «Розумний туризм в Івано-Франківську» посів перше місце в конкурсі «Кращі практики місцевого самоврядування», який в Україні проводять впродовж багатьох років за методологією Ради Європи.

На нашу думку, такі смарт-практики потрібно запроваджувати в усіх містах України для розвитку внутрішнього туризму та формування туристичного потенціалу як чинника консолідації суспільства.



Щодо удосконалення публічного управління за рівнями управління, то вважаємо, що потрібно вдосконалювати організаційно-кадровий механізм публічного управління формуванням туристичного потенціалу. Зокрема С. Ларін виокремлює «організаційний механізм – це суб'єкти та об'єкти державного управління, які забезпечують» формування туристичного потенціалу «шляхом визначення цільового, структурно-функціонального, методичного, стратегічного підходів в управлінні ними» (Ларін, 2024, с. 17).

Кадрову спрямованість цього механізму публічного управління в туристичній галузі можна прослідкувати в тому, що на місцевому рівні (сільські, селищні, міські ради) мають можливість додати до функцій місцевих органів публічної влади функцію надання інформації про транспортний доступ до атрактивних туристичних об'єктів, які збереглись. До цього механізму публічного управління формуванням туристичного потенціалу також належить підвищення кваліфікацій та професіоналізму працівників туристичної індустрії тощо.

Зокрема Державне агентство розвитку туризму України проводить різноманітні онлайн-тренінги для представників туристичної галузі. Наприклад, навчальні курси на тему «Google для туризму: розвиток бізнесу онлайн», які склались зі 7 онлайн-тренінгів, кожен з яких включав теоретичну та практичну частини, зокрема найбільшою популярністю користувався тренінг на тему «Експерсії та сучасність. Цифрові технології у роботі гіда» (Державне агентство розвитку туризму, 2024).

З нашої точки зору, особливо важливим механізмом публічного управління формуванням туристичного потенціалу є фінансово-економічний механізм, оскільки туристична галузь є перспективним сектором економіки України і, у свою чергу, базується на економічних процесах туристичного попиту і туристичної пропозиції, а також приносить прибутки до бюджетів різних рівнів та створює нові робочі місця.

Погоджуємось з думкою С. Ларіна про те, що «фінансово-економічний механізм – це державне управління банківською системою, бюджетною, інвестиційною, податковою, грошово-кредитною, страховою, економічною та фінансовою безпекою, плануванням та прогнозуванням макроекономічної безпеки, іншими видами діяльності, якими користується людина в суспільстві» (Ларін, 2024, с. 17). Саме тому цей вид механізму публічного управління є особливо важливим на сучасному етапі. На нашу думку, у сучасних умовах потрібно

підтримувати основних надавачів туристичних послуг – туроператорів та турагентів – за допомогою «податкових канікул», коли вони не мають можливостей працювати у власних офісах у зв'язку з воєнними діями, однак повинні сплачувати за оренду офісів, фактично не працюючи в них.

На нашу думку, для післявоєнного відновлення туристичної галузі одним із інструментів публічного управління формуванням туристичного потенціалу України може бути створення, виробництво та реалізація спеціальних туристичних карток по всіх областях України. Така пропозиція щодо покращення туристичного іміджу областей та окремих міст України була нами сформована на прикладі міста Мукачєво Закарпатської області. Нова туристична промоція Мукачєва розвивається шляхом урізноманітнення місцевого туристичного продукту за рахунок розширення пропозиції по традиційному для міста виду туризму (пізнавальному) та появи нових туристичних активностей для туристів.

Такі «Гостьові картки» видаватимуться туристам у пунктах туристично-інформаційного центру Мукачєва. З допомогою картки туристи матимуть право: 1) безкоштовного проїзду на громадському транспорті; 2) безкоштовного трансферу до таких туристичних об'єктів, як «Медовий дім», «Винний сад», Кельтський двір; 3) безкоштовного входу в замок Паланок; 4) знижки на прокат велосипедного транспорту; 5) знижки на регулярні екскурсії, організовані екскурсійним бюро Мукачєва; 6) знижки на придбання квитків в кінотеатр та Мукачєвський національний театр; 7) знижки у визначених наперед кав'ярнях, ресторанах та дегустаційних залах; 8) знижки на вхід в парк атракціонів.

За допомогою «Гостьових карток» туристи матимуть змогу накопичувати певну кількість балів, які, в результаті, можуть бути використані як відсоткова знижка. Кожен туристичний об'єкт, який розташований на карті, матиме закріплену за собою певну кількість балів. Наприклад, відвідавши замок Паланок та аптеку Ференца Ракоці, туристи отримують 10 балів (по 5 балів за кожен туристичний об'єкт), які згодом за допомогою накопичувальної системи використовують як 10-ти відсоткову знижку у вищеперерахованих місцях.

Слід відмітити те, що до таких туристичних об'єктів, які знаходяться за околицями міста і рух транспорту до яких є менш доступним, діятиме безкоштовний трансфер. Розклад руху трансферу разом із схемою руху міського маршрутного транспорту будуть подані туристам у додатковій інформації. Трансфер



до таких місць, як «Медовий дім», «Винний сад», «Кельтський двір», буде здійснюватися за допомогою автомобільного транспорту, проте дібратися до замку Паланок, «Графської пивоварні» та дегустаційної зали «Пивниця Ракоці», туристи матимуть змогу за допомогою велосипедного маршруту історичною вулицею Лони Зріні.

З метою підвищення інтересу до останнього, використання велосипедного транспорту надаватиме додаткові накопичувальні бали. На нашу думку, така накопичувальна система пришвидшуватиме розвиток велосипедного туризму в Мукачеві. Тільки відвідавши всі обрані туристичні об'єкти, туристи отримують право на використання знижок. Обмеження в часі для проходження обраного маршруту немає. Вважаємо, що така умова заохочуватиме туристів до довгострокового перебування в місті, або, в разі короткотривалого перебування туристів в Мукачеві, сприятиме їхньому поверненню для відвідування всіх туристичних принад місцевості. Також під час таких маршрутів можна використовувати квести для покращення зацікавленості туристів та екскурсантів.

Використання електронних «гостьових» карток як інструменту публічного управління формуванням туристичного потенціалу України буде важливим для покращення туристичного іміджу та прибутків від туризму для Мукачева, а також для інших міст України, де використовуватимуться такі електронні «гостьові» картки.

Щодо удосконалення публічного управління формуванням туристичного потенціалу України у напрямі іншої складової частини туристичного потенціалу, а саме туристичних продуктів, то вважаємо, що потрібно удосконалити публічне управління формуванням туристичного потенціалу за допомогою інформаційно-комунікативних механізмів публічного управління (івентменеджменту), зокрема проведення широких інформаційних кампаній за допомогою різних засобів масової інформації щодо популяризації туристичних продуктів кожного населеного пункту нашої держави, стан збереженості яких дозволяє приймати відвідувачів. Це можуть бути як спільні заходи інформаційно-комунікаційного характеру серед надавачів туристичних послуг і розробників туристичних продуктів (наприклад, популяризація нових туристичних маршрутів серед туроператорів), так і інформаційно-комунікативні заходи щодо представлення нових аудіогідів широкій аудиторії.

Вважаємо, що інформація є особливо важливим інструментом впливу на суспільну

свідомість потенційних туристів та екскурсантів, оскільки чим краща та більша буде інформація про туристичні ресурси, тим більше буде потік відвідувачів і, відповідно, буде більший прибуток.

Варто констатувати, що витрати на формування та розвиток туристичного потенціалу України потрібно сприймати як інвестиції, які в майбутньому можуть повернутись сторицею. У подібному контексті Є. Удод зазначає, що потрібно краще рекламувати місто, долаючи інформаційні прогалини і асиметрію та будуючи більш чітке зображення та ідентичність (Удод, 2020, с. 118). Ресурсне забезпечення територіального розвитку пов'язане також із налагодженням горизонтальних коопераційних зв'язків між регіонами; залученням інвестицій для розвитку території; міжсекторальною взаємодією місцевої влади, громадськості, представників бізнесових структур; розвитком прикордонного і транскордонного співробітництва (Удод, 2020, с. 136).

З нашої точки зору, сутність і оптимальне використання синергії від об'єднання зусиль співпраці так званої тріади «влада-бізнес-громадянське суспільство» та їх ресурсів дає змогу сформувати туристичний потенціал. Вважаємо, що розвиток громад є спільною метою вказаної тріади, а також, що громади можуть отримати значні додаткові кошти для свого функціонування та розвитку при ефективній підтримці туристичного сектору в напрямку формування та вдосконалення туристичного потенціалу України.

Таким чином, можна створити базу для міжсекторального діалогу представників влади, бізнесу та громадянських активістів щодо формування та розвитку туристичного потенціалу України, який за допомогою належного публічного управління та чіткої організації зможе підтримати туристичну галузь у складних умовах сучасного функціонування та розкрити туристичний потенціал у областях та районах України.

Окрім того, потрібно констатувати, що синергійній співпраці сприяють підписання так званих «Меморандумів про партнерство» між міськими радами та громадськими організаціями, як, наприклад, відбулось у Вінниці ще в 2020 році, коли представники влади та громадськості домовились про створення платформи для діалогу, взаємодії та тісної комунікації щодо розвитку міста (Меморандум про партнерство, 2020). Підписання подібного меморандуму закладає фундамент ефективної співпраці та взаємодії «громада-влада». Він покликаний сприяти встановленню високого рівня обслуговування та



сервісу в готельно-ресторанній сфері з акцентом на особливій якості локального туристичного продукту. Було об'єднано гравців готельно-ресторанного бізнесу та івент-індустрії, налагоджено ефективні ланцюжки взаємодій у туристичній галузі та напрацьовано спільні туристичні продукти. Об'єднуючи зусилля та встановлюючи нові дієві партнерства, Вінниця показала приклад збільшення потоку туристів через розвиток гастрономічного та інших видів туризму.

На нашу думку, за прикладом Вінниці потрібно на державному рівні запровадити Єдиний стандарт гостинності України з обслуговування туристів. До розробки та впровадження такого стандарту варто підключитись Державному агентству розвитку туризму України, Національній туристичній організації України, Асоціації міст України та Асоціації громад. Таким чином, держава створить сприятливі умови для формування та розвитку туристичного потенціалу кожного міста України та сукупного туристичного потенціалу держави.

На нашу думку, для удосконалення механізмів публічного управління формуванням туристичного потенціалу України потрібно визначати рівні сформованості туристичного потенціалу. Вважаємо, що існують 4 рівні сформованості туристичного потенціалу, які потрібно охарактеризувати таким чином:

1) вихідний, або початковий, рівень формування туристичного потенціалу – на низькому рівні знаходиться реалізація наявного туристичного потенціалу; не використовується «резервний», латентний (прихований) туристичний потенціал; є досить малою кількістю природних та історико-культурних туристичних ресурсів і кількість найбільш розвинутих видів туризму на певній території (1-3); негайного удосконалення потребують інфраструктурні, або соціально-економічні, туристичні ресурси; не повною мірою надаються якісні туристичні послуги;

2) базовий рівень формування та розвитку туристичного потенціалу – недостатньо використовується наявний туристичний потенціал, з'являються пошуки шляхів реалізації латентного (прихованого) туристичного потенціалу; невелика кількість природних та історико-культурних туристичних ресурсів, достатня кількість видів туризму на певній території (4-7); часткового вдосконалення потребують інфраструктурні (соціально-економічні) туристичні ресурси; не повною мірою надаються якісні туристичні послуги;

3) проміжний рівень – на високому рівні використовується наявний туристичний

потенціал і на достатньому рівні відбувається процес розкриття латентного туристичного потенціалу; є значною кількістю природних та історико-культурних туристичних ресурсів, велика кількість видів туризму на певній території (8-15); вдосконалюються інфраструктурні (соціально-економічні) туристичні ресурси (будівництво доріг, створення зупинок тощо); якісні туристичні послуги надаються керовано та контрольовано;

4) продуктивний рівень – продуктивний розвиток існуючого туристичного потенціалу, процес розкриття латентного туристичного потенціалу відбувається на високому рівні керовано та контрольовано; велика кількість природних та історико-культурних туристичних ресурсів, велика кількість видів туризму (більше 15); постійне вдосконалення інфраструктурних (соціально-економічних) туристичних ресурсів (покращення стану існуючих доріг, створення зупинок тощо); надання якісних туристичних послуг.

Як зазначає І. Письменний, управління відіграє роль сили, інтегруючої суспільство, що формує колективні цілі та приймає рішення діяльності (Письменний, 2012, с. 75). Можемо констатувати, що розвиток туристичної галузі та вдосконалення механізмів публічного управління формуванням туристичного потенціалу є колективною ціллю, направленою на майбутнє відновлення економіки нашої держави.

Разом з тим, маємо зазначити, що основні надавачі туристичних послуг – туроператори та турагенти – потребують координування, урахування усіх аспектів, що впливають на успішність їх туристичної діяльності. Тому органи публічної влади повинні створювати сприятливі умови для туристичної галузі, удосконалювати інституційно-правовий, організаційно-кадровий, фінансово-економічний, інформаційно-комунікативний та інші механізми публічного управління формуванням туристичного потенціалу України. Публічне управління повинно створювати належні умови для організації туристичної галузі України в сучасних умовах таким чином, щоб туристична діяльність мала б не декларативний характер, а позитивні результати, особливо в напрямку удосконалення механізмів публічного управління формуванням туристичного потенціалу.

Таким чином, наявним є протиріччя між нагальною потребою удосконалення механізмів публічного управління формуванням туристичного потенціалу України в умовах правового режиму воєнного стану та в повоєнний період, формування, перегляду та реалізації відповідних ініціатив, і недостатністю



концептуального та методичного забезпечення цих процесів.

У результаті передбачається досягнення рівня сформованого та розвинутого туристичного потенціалу держави для повоєнного відновлення економіки України, реалізації всіх її туристичних можливостей, раціонального використання туристичних ресурсів, застосування інноваційних підходів у її туристичній галузі тощо.

Висновки.

Проведене дослідження щодо удосконалення механізмів публічного управління формуванням туристичного потенціалу України дає підстави визначити, що наша держава має достатньо потужний туристичний потенціал, однак він використовується не повною мірою. Звідси існує нагальна потреба удосконалення механізмів публічного управління формуванням туристичного потенціалу. Комплексне наукове дослідження механізмів публічного управління формуванням туристичного потенціалу сприяло виокремленню таких основних механізмів, як інституційно-правовий, організаційно-кадровий, фінансово-економічний та інформаційно-комунікативний.

У свою чергу, кожен механізм публічного управління відіграє особливо важливу роль для підтримки туристичної галузі шляхом належного

управління формуванням туристичного потенціалу країни. Важливу роль при цьому відіграє те, що в розвинених країнах світу питання удосконалення механізмів публічного управління формуванням туристичного потенціалу, реалізація заходів щодо збереження туристичного потенціалу є пріоритетними напрямками діяльності.

Для удосконалення механізмів публічного управління формуванням туристичного потенціалу України було визначено та охарактеризовано 4 рівні сформованості туристичного потенціалу: вихідний, або початковий; базовий; проміжний та продуктивний.

Серед перспективних напрямків подальших досліджень пріоритетними вважаємо: комплексний аналіз стану наукового опрацювання проблеми удосконалення механізмів публічного управління формуванням туристичного потенціалу в різних державах світу; розроблення механізмів адаптування щодо формування туристичного потенціалу до умов їх реалізації в Україні; пошук ефективних механізмів публічного управління формуванням туристичного потенціалу, використання яких органами публічного управління дозволить підвищити ефективність управлінської діяльності в туристичній галузі та сфері охорони туристичних пам'яток.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Алексєєва, Ю. В. (2005). *Державне регулювання розвитку туристичної галузі України в контексті досвіду Франції: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02*. Одеса.
- Биркович, В. І. (2007). *Державне регулювання сфери туризму на регіональному рівні: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02*. Запоріжжя.
- Біль, М. (2011). *Механізм державного управління туристичною галуззю (регіональний аспект)*. (Монографія). Львів: ЛРІДУ НАДУ.
- Бондарчук, Н. В. (2011). *Державна політика розвитку інноваційного потенціалу регіонів України: автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02*. Миколаїв.
- Валентюк, І. В. (2005). *Організаційно-економічні механізми державного регулювання туристичної сфери України: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02*. Київ.
- Вінниця першою в Україні запроваджує міський стандарт гостинності. Відновлено з <https://decentralization.gov.ua/news/13147>
- Гусякова, О. Ю. (2010). *Розвиток механізмів державного регулювання соціального туризму в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02*. Запоріжжя.
- Давиденко, Л. І. (2006). *Державне регулювання сфери туризму на обласному рівні: автореф. дис...канд. наук з держ. упр.: 25.00.02*. Донецьк.
- Дармостук, Д. Г. (2018). *Державне регулювання розвитку зеленого туризму в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02*. Харків.
- Державне агентство розвитку туризму України. (2024). Відновлено з <https://www.tourism.gov.ua/news-and-announcements>
- Деркач, Ю. В. (2009). *Механізми державного регулювання розвитку санаторно-курортного потенціалу Прикарпатського регіону України (організаційно-правові засади): автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02*. Київ.
- Дмитренко, В. М. (2008). *Державне регулювання регіонального рекреаційно-туристичного комплексу: автореф. дис. ... канд. наук. з держ. упр.: 25.00.02*. Запоріжжя.



- Івашина, Л. П. (2018). *Механізми державного регулювання розвитку сільського зеленого туризму: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02*. Харків.
- Кожухівська, Р. Б., & Непочатенко, В. О. (2020). Digital-технології є основою розвитку туристичної діяльності в Україні. *Економіка та держава*, 7, 93-98. <https://doi:10.32702/2306-6806.2020.7.93>
- Кравченко, А. В., & Бойко, В. В. (2021). Цифровізація туристичної галузі в пост-Covid-19 період. *Ефективна економіка*, 2. Відновлено з http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/98.pdf
- Крапівіна, Г. О. (2008). *Механізми прийняття рішень органами державного управління з розвитку туристсько-рекреаційних територій: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02*. Донецьк, 2008.
- Кривенкова, Р. (2021). Теоретико-методологічні засади дослідження туристичного потенціалу в державному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 1(48), 16-23. <https://doi:10.32782/palg/2021.1.2>
- Ларін, С. (2024). Механізми державного управління захистом національних цінностей особистості в умовах глобалізаційного розвитку цифровізації. *Аспекти публічного управління*, 12(3), 14-21. <https://doi.org/10.15421/152432>
- Левницький, А. О. (2016). *Механізм публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації: дис...канд. наук з держ. упр.: 25.00.02*. Одеса.
- Майстро, С. В., & Домбровська, С. М. (2017). *Особливості державного управління рекреаційним туризмом України*. (Монографія). Харків, 198 с.
- Малишева, О. В. (2008). *Державне управління сферою туризму та охороною культурної спадщини (регіональний аспект): автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02*. Харків.
- Марусей, Т. (2020). Діджиталізація туристичного сектору як інструмент розвитку в сучасних умовах. *Ефективна економіка*, 8. Відновлено з <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8116/>
- Меморандум про партнерство: мережа «Місто змістів» та Вінницька міська рада домовилися про співпрацю. (2020). Відновлено з <https://mistozmistiv.vn.ua/2020/07/02/memorandum-pro-partnerstvo-merezha-mistozmistiv-ta-vinnitska-miska-rada-domovylysia-pro-spivpratsiu/>
- Письменний, І. (2012). *Синергетичний потенціал публічного управління в умовах суспільних трансформацій*. (Монографія). Дніпропетровськ.
- Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. № 168-р. (2017). *Розпорядження Кабінету Міністрів України* від 16 березня 2017 р. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>
- Проект Концепції Державної цільової програми розвитку галузі туризму «Мандруй Україною» до 2026 року. (2021). Державне агентство розвитку туризму України. Київ.
- Розметова, О. Г. (2008). *Державне регулювання інвестиційного розвитку курортно-рекреаційного комплексу регіону: автореф. дис...канд. наук з держ. упр.: 25.00.02*. Київ.
- Сисоєва, С. І. (2017). *Механізми державного регулювання ринку туристичних послуг України*. (Монографія). Харків. 191 с.
- SMART-туризм: уся інформація про Івано-Франківськ в одному мобільному додатку. Відновлено з <https://decentralization.gov.ua/news/12086>
- Туризм про майбутнє: в Україні позначився Шлях закарпатського живопису. (2020). Відновлено з <https://artroad.digital/turyzm-pro-maybutnie-v-ukraini-poznachyvsia-shliakh-zakarpatskooho-zhyvopysu/>
- Удод, Є. (2020). *Формування регіональної системи підтримки проєктів місцевого розвитку: дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.04*. Дніпро.
- Чечель, А. О. (2004). *Удосконалення державних механізмів управління розвитком туризму в Україні: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02*. Донецьк.
- Шапран, М. С. (2012). *Державна політика розвитку рекреаційного туризму в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02*. Запоріжжя.
- Шершньова, О. В. (2010). *Механізми державного управління у сфері інформаційного забезпечення туристичної діяльності (на прикладі Рівненської області): автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02*. Львів.
- Яцук, Н. В. (2010). *Державне регулювання рекреаційної сфери України: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02*. Запоріжжя.
- UNWTO (2024). *UN Tourism World*. Відновлено з <https://www.unwto.org/europe>

REFERENCES

- Alekseeva, Yu. (2005). *State regulation of the development of the tourism industry of Ukraine in the context of the experience of France: autoref. thesis ... candidate sciences from state control: 25.00.02*. Odesa.
- Bil, M. (2011). *Mekhanizm derzhavnoho upravlinnia turystychnoiu haluzziu (rehionalnyi aspekt)*. (Monohrafiia). Lviv: LRIDU NADU.
- Birkovich, V. (2007). *State regulation of tourism at the regional level: autoref. dis... cand. sciences from state control: 25.00.02*. Zaporozhe.
- Bondarchuk, N. (2011). *State policy for the development of the innovative potential of the regions of Ukraine: autoref. thesis ... doctor of sciences from state. control: 25.00.02*. Mykolaiv.



- Chechel, A. (2004). *Improvement of state management mechanisms for the development of tourism in Ukraine: autoref. thesis... candidate sciences from state control: 25.00.02*. Donetsk.
- Darmostuk, D. (2018). *State regulation of the development of green tourism in Ukraine: autoref. thesis ... candidate sciences from state control: 25.00.02*. Kharkiv.
- Davydenko, L. (2006). *State regulation of tourism at the regional level: autoref. thesis ... candidate sciences from state control: 25.00.02*. Donetsk.
- Derkach, Yu. (2009). *Mechanisms of state regulation of the development of the sanatorium-resort potential of the Carpathian region of Ukraine (organizational and legal foundations): autoref. thesis ... candidate sciences from state control: 25.00.02*. Kyiv.
- Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrayiny. (2024). Retrieved from <https://www.tourism.gov.ua/news-and-announcements>
- Dmytrenko, V. (2008). *State regulation of the regional recreational and tourist complex: autoref. thesis ... candidate of science from state date: 25.00.02*. Zaporizhzhia.
- Draft Concept of the State target program for the development of the tourism industry «Travel Ukraine» until 2026 (2021). *State Tourism Development Agency of Ukraine*. Kyiv.
- Guslyakova, O. (2010). *Development of mechanisms of state regulation of social tourism in Ukraine: autoref. thesis ... candidate sciences from state control: 25.00.02*. Zaporozhye.
- Ivashina, L. P. (2018). *Mechanisms of state regulation of the development of rural green tourism: autoref. dissertation ... candidate sciences from state control: 25.00.02*. Kharkiv.
- Kozuhivska, R. B., & Nepochatenko, V. O. (2020). Digital technologies are the basis of the development of tourism in Ukraine. *Economy and State*, 7, 93-98. <https://doi:10.32702/2306-6806.2020.7.93>
- Krapivina, G. (2008). *Mechanisms of decision-making by state administration bodies on the development of tourist and recreational areas: autoref. sciences from state control: 25.00.02*. Donetsk.
- Kravchenko, A., & Boyko, V. (2021). Digitization of the tourism industry in the post-Covid-19 period. *Effective Economy*, 2. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/98.pdf
- Kryvenkova, R. (2021). Theoretical and methodological principles of the research of tourism potential in the state administration. *State administration and local self-government*, 1 (48), 16-23. <https://doi:10.32782/palg/2021.1.2>
- Larin, S. (2024). Mechanisms of state management of the protection of national values of the individual in the conditions of globalization and development of digitalization. *Public administration aspects*, 12(3), 14-21. <https://doi.org/10.15421/152432>
- Levitskyi, A. (2016). *The mechanism of public management of the development of a regional tourist destination: dissertation. sciences from state control: 25.00.02*. Odesa.
- Maistro, S. V., & Dombrovska, S. M. (2017). *Peculiarities of state management of recreational tourism in Ukraine*. (Monographiia). Kharkiv.
- Malysheva, O. (2008). *State management of tourism and protection of cultural heritage (regional aspect): autoref. sciences from state control: 25.00.02*. Kharkiv.
- Marusei, T. (2020). Digitization of the tourism sector as a development tool in modern conditions. *Effective Economy*, 8. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8116/>
- Memorandum on partnership: the «City of Content» network and the Vinnytsia City Council agreed on cooperation. (2020). Retrieved from <https://mistozmistiv.vn.ua/2020/07/02/memorandum-pro-partnerstvo-merezha-mistozmistiv-ta-vinnytska-miska-rada-domovylysia-pro-spivpratsiu>
- On the approval of the Strategy for the development of tourism and resorts for the period until 2026. No. 168. (2017, March 16). *Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>
- Pismennyi, I. (2012). *Synergistic potential of public administration in the conditions of social transformations*. (Monographiia). Dnipropetrovsk.
- Rozmetova, O. G. (2008). *State regulation of investment development of the resort and recreation complex of the region: autoref. thesis... candidate sciences from state control: 25.00.02*. Kyiv.
- Shapran, M. S. (2012). *State policy for the development of recreational tourism in Ukraine: autoref. thesis ... candidate sciences from state control: 25.00.02*. Zaporizhzhia.
- Shershnyova, O. V. (2010). *Mechanisms of state management in the field of information provision of tourist activities (on the example of Rivne region): autoref. thesis... candidate sciences from state control: 25.00.02*. Lviv.
- SMART-tourism: all information about Ivano-Frankivsk in one mobile application. Retrieved from <https://decentralization.gov.ua/news/12086>
- Sysoeva, S. (2017). *Mechanisms of state regulation of the tourist services market of Ukraine*. (Monographiia). Kharkiv.
- Tourism about the future: the Path of Transcarpathian painting has had an impact on Ukraine. (2020). Retrieved from <https://artroad.digital/turyzm-pro-maybutnie-v-ukraini-poznachyvsia-shliakh-zakarpatskoho-zhyvopysu>
- Udod, E. (2020). *The formation of a regional system of support for local development projects: diss... candidate. sciences from state control: 25.00.04*. Dnipro.
- UNWTO. (2024). *UN Tourism World*. Retrieved from <https://www.unwto.org>
- Valentiuk, I. (2005). *Organizational and economic mechanisms of state regulation of the tourism sphere of Ukraine: autoref. thesis... candidate sciences from state control: 25.00.02*. Kyiv.



Vinnytsia is the first in Ukraine to introduce a city standard of hospitality. Retrieved from <https://decentralization.gov.ua/news/13147>

Yatsuk, N. V. (2010). *State regulation of the recreational sphere of Ukraine: autoref. thesis... candidate sciences from state control: 25.00.02. Zaporozhye.*

Аспекти Публічного Управління

Підписано до друку 27.12.2024 р.
Формат 60x84 1/8. Папір офсетний. Гарнітура Time New Roman.
Друк цифровий. Ум. друк 15,88. Наклад 100 пр. Зам. № 16/24

Видавництво «ГРАНІ»
49044, м. Дніпро, вул. Гоголя 20-б/32
Свідоцтво про внесення до Держреєстру ДК № 2131 від 23.02.2005
www.grani-print.dp.ua granidp@gmail.com