



АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

www.aspects.org.ua

2025 ТОМ 13 № 1

Видається з вересня 2013 року
4 рази на рік

Дніпро
Видавництво «Грані»
2025



Аспекти публічного управління

Науковий журнал

Том 13 № 1 2025

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» 2025

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

13 (1) 2025

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 administrartion aspects» 2025

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>Квітка Сергій, Мазур Олександр, Магиляс Юрій, Миргородська Марія</i> Проектний підхід у формуванні цифрових громад в Україні в контексті Угоди про асоціацію України та ЄС
C. 13	<i>Дудніченко Артур, Гамкрелідзе Костянтин, Шульга Лариса</i> Визначення єдиного методологічного підходу до аналізу джерельної бази наукових досліджень у сфері державного управління банківською системою України
C. 21	<i>Шебуренков Олександр</i> Державна політика обмежень у сфері масової комунікації в умовах воєнного стану
C. 32	<i>Корнієвський Сергій</i> Теорія та практика колаборативного врядування: сучасний стан та перспективи для України
C. 42	<i>Самойлов Андрій</i> Історичний досвід розподілу компетенцій органів місцевого самоврядування та органів державної влади в Україні
C. 53	<i>Сиромолот Едуард</i> Особливості ідентифікації функціональних типів територій: український та європейський підходи
C. 61	<i>Трофименко Максим</i> Вплив цифрових технологій на рівень корупції в країнах
C. 69	<i>Багрін Ольга</i> Менторство як інструмент розвитку професійного потенціалу публічних службовців в умовах воєнного стану
C. 77	<i>Сорокіна Наталія, Філатов Владислав</i> Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект
C. 82	<i>Герман Денис</i> Особливості нормативно-правового забезпечення державної політики цифрового розвитку України
C. 93	<i>Шебанов Вадим</i> Концептуалізація поняття "цифрова демократія" у сучасному науковому дискурсі
C. 106	<i>Орлов Олександр, Живило Євген, Нестеренко Віктор</i> Нормативно-правові аспекти електронного документообігу в системі державного управління сектору оборони держави
C. 114	<i>Бабаченко Наталія</i> Зміст і структура соціокомунікативної компетентності публічного службовця

Contents

P. 5	<i>Kvitka Sergiy, Mazur Oleksandr, Mahylias Yurii, Myrhorodska Mariia</i> Project Approach to the Formation of Digital Communities in Ukraine in the Context of the EU-Ukraine Association Agreement
P. 13	<i>Dudnichenko Artur, Gamkrelidze Kostiantyn, Shulha Laryssa</i> Definition of a Unified Methodological Approach to the Analysis of the Source Base of Scientific Research in the Domain of Public Administration of the Banking System of Ukraine
P. 21	<i>Sheburenkov Oleksandr</i> State Policy of Restrictions in the Sphere of Mass Communication under the Martial Law
P. 32	<i>Korniievskiy Serhii</i> The Theory and Practice of Collaborative Governance: Current State and Prospects for Ukraine
P. 42	<i>Samoilov Andrii</i> Historical Experience of the Division of Competences between Local Governments and State Authorities in Ukraine
P. 53	<i>Syromolot Eduard</i> The Peculiarities of Identification of Functional Types of Territories: Ukrainian and European Approaches
P. 61	<i>Trofymenko Maksym</i> The Impact of Digital Technologies on the Level of Corruption in Countries
P. 69	<i>Bahrim Olha</i> Mentoring as a Tool for Developing the Professional Potential of Public Servants under Martial Law
P. 77	<i>Sorokina Nataliia, Filatov Vladyslav</i> Digitalization of Public Administration in Ukraine: Theoretical Aspect
P. 82	<i>Herman Denys</i> Features of the Regulatory and Legal Framework of the State Digital Development Policy of Ukraine
P. 93	<i>Shebanov Vadim</i> Conceptualization of the Concept of «Digital Democracy» in Modern Scientific Discourse
P. 106	<i>Orlov Oleksandr, Zhyvylo Yevhen, Nesterenko Victor</i> Regulatory and Legal Aspects of Electronic Document Management in the State Defense Sector Governance System
P. 114	<i>Nataliia Babachenko</i> Content and Structure of the Socio-communicative Competence of a Public Servant



Project Approach to the Formation of Digital Communities in Ukraine in the Context of the EU-Ukraine Association Agreement

UDC: 35.078:339.924

DOI: <https://doi.org/10.15421/152501>**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**Mahylias Yurii¹**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0009-4255-7468>, mahylias.y.v@nmu.one**Myrhorodska Mariia¹**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0000-0003-0079-7972>, myrhorodska.m.s@nmu.one¹*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*²*Dnipro State University of Internal Affairs (Dnipro, Ukraine)*

Abstract

The peculiarities of the application of the project approach to the formation of digital communities in Ukraine in the context of the implementation of the Association Agreement between Ukraine and the EU have been studied. The European experience of digital transformation of local communities is analyzed and the key aspects of its adaptation in Ukrainian realities are identified. A model of project management of the development of digital communities taking into account European integration processes is proposed.

The study is based on a systematic analysis of the processes of digital transformation of territorial communities and the implementation of European project management practices. The methodological basis of the study is an integrated approach, including the analysis of the regulatory framework, statistical data and practical experience in the implementation of digital projects. The results of the study demonstrate that the effectiveness of the formation of digital communities largely depends on the quality of project management and the systematic implementation of digital innovations.

The paper presents an analysis of the key components of the project approach: digital transformation project management methodology, financing mechanisms, performance evaluation tools, and results monitoring systems. Particular attention is paid to the study of the success factors of digitalization projects, including the organizational capacity of communities, the level of digital competencies, the quality of infrastructure and the effectiveness of intermunicipal cooperation.

The practical significance of the results obtained lies in the development of recommendations for improving project management mechanisms in the process of forming digital communities. A model for assessing the readiness of communities for digital transformation and a methodology for prioritizing digitalization projects are proposed. Critical success factors and potential risks of implementing digital projects in the context of limited resources of territorial communities have been identified.

Keywords: digital communities, project approach, Association Agreement, digital transformation, digital governance, Europeanization of the judicial administration system, local self-government, European integration, Foresight

Проектний підхід у формуванні цифрових громад в Україні в контексті Угоди про асоціацію України та ЄС

Квітка Сергій¹, Мазур Олександр², Магиляс Юрій¹, Миргородська Марія¹¹*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*²*Дніпровський державний університет внутрішніх справ (Дніпро, Україна)*

Анотація

Досліджено особливості застосування проєктного підходу до формування цифрових громад в Україні в умовах реалізації Угоди про асоціацію України та ЄС. Проаналізовано європейський досвід цифрової трансформації місцевих громад та визначено ключові аспекти його адаптації в українських реаліях. Запропоновано модель проєктного управління розвитком цифрових громад з урахуванням євроінтеграційних процесів.

Дослідження базується на системному аналізі процесів цифрової трансформації територіальних громад та імплементації європейських практик проєктного управління. Методологічною основою дослідження є комплексний підхід, що включає аналіз нормативно-правової бази, статистичних даних та практичного досвіду впровадження цифрових проєктів. Результати дослідження демонструють, що ефективність формування цифрових громад значною мірою залежить від якості проєктного управління та систематичності впровадження цифрових інновацій.

У роботі представлено аналіз ключових компонентів проєктного підходу: методології управління проєктами цифрової трансформації, механізмів фінансування, інструментів оцінки ефективності та системи моніторингу результатів. Особливу увагу приділено дослідженню факторів успішності проєктів цифровізації, включаючи організаційну спроможність громад, рівень цифрових компетенцій, якість інфраструктури та ефективність міжмуніципальної співпраці.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізмів проєктного управління в процесі формування цифрових громад. Запропоновано модель оцінки готовності громад до цифрової трансформації та методику пріоритизації проєктів цифровізації. Визначено критичні фактори успіху та потенційні ризики впровадження цифрових проєктів в умовах обмежених ресурсів територіальних громад.

Ключові слова: цифрові громади, проєктний підхід, Угода про асоціацію, цифрова трансформація, цифрове врядування, європеїзація системи судового адміністрування, місцеве самоврядування, євроінтеграція, Форсайт

Стаття надійшла / Article arrived: 02.12.2024

Схвалено до друку / Accepted: 03.02.2025



Introduction.

Modern processes of digital transformation of society and the European integration course of Ukraine create new opportunities and challenges for the development of territorial communities (Kvitka, 2021). The Association Agreement between Ukraine and the EU defines important areas of cooperation in the field of digital society and digital economy, which requires a systematic approach to the implementation of appropriate changes at the local level (The Association Agreement, 2017).

Digital transformation of local communities is one of the priority directions of Ukraine's development in the context of European integration and implementation of the Association Agreement with the EU. Digitalization, which covers all spheres of public life, is one of the key trends of modern human development (Kvitka, 2020). In the context of global changes, digital technologies have become not only a tool for improving management efficiency, but also the basis for the formation of new social structures - digital communities. More and more countries are aware of the importance of introducing digital technologies in the processes of public administration, education, health care, entrepreneurship, etc. For Ukraine, which, despite full-scale military aggression, is on the way to integration into the European community, digitalization is not only a challenge, but also a unique opportunity to accelerate economic development and improve the quality of life of the population.

In this process, the Association Agreement between Ukraine and the European Union plays a significant role, which establishes standards aimed at harmonizing Ukrainian legislation with the European legislation. The fulfillment of these obligations involves the introduction of the latest approaches to management, including the project approach. Digital communities are a complex phenomenon that covers not only technological dimension, but also social, cultural and economic aspects. On the one hand, digitalization contributes to democratization of access to public information, providing citizens with the opportunity to participate in decision -making. On the other hand, digital transformation processes require considerable resources, knowledge and skills, which creates certain challenges for communities, especially in economic and social instability. This requires the search for innovative solutions that will effectively overcome existing barriers and ensure sustainable development.

The project approach in this context is an effective tool for planning and implementing digital innovations at the local level, which allows you to

use the existing resources as efficiently as possible to achieve the set goals. This approach is widely used in world practice and is an effective tool for the introduction of digital technologies at the local level. It allows you to structure the digitalization process, define clear goals, optimally allocate resources and ensure control over the task. The use of a project approach contributes not only to improving the efficiency of management, but also for involvement of citizens in active participation in community development processes. In the context of the Association Agreement, the project approach opens new opportunities to harmonize Ukrainian digitalization practices with European standards, which, in turn, promotes Ukraine's integration into a single digital EU digital market. The relevance of the study is due to the need to develop scientifically sound approaches to the introduction of digital innovations in the territorial communities of Ukraine, taking into account European standards and practices.

To do this, you need to consider a number of factors. First, the processes of digitalization of local self-government in Ukraine have accelerated significantly after the signing of the Association Agreement with the EU, which requires systematic scientific understanding and methodological support. Secondly, the success of the digital transformation of communities depends directly on the quality of project management, taking into account the European experience of its implementation. Third, community digitalization is a prerequisite for Ukraine's competitiveness in globalization. Fourth, the implementation of the project approach allows you to organize digital transformation processes, increasing their performance and transparency. Fifth, the Association Agreement defines clear guidelines for the development of digital communities, which creates a regulatory and organizational basis for their formation (Karpenko, 2020).

However, despite significant progress in this area, there are still many challenges in Ukraine related to uneven access to digital services, low digital literacy and limited financial resources that need analysis and comprehension.

The purpose of the study is to determine the role of the project approach in the formation of digital communities in Ukraine, to analyze the existing challenges and opportunities in this process and to offer certain features of the community digitalization model.

Analysis of Research and Publications. Scientific analysis indicates significant scholarly interest in Ukraine's Europeanization and community digitalization issues.

The majority of scholars view community digitalization based on the project approach as



a key factor in their sustainable development. S. Kovalchuk (2020), focuses on the need to increase digital literacy among the population for the effective implementation of digital initiatives. T. Kozachenko (2018) explores the features of project management in the context of digital transformation of public administration and considers innovative approaches to the management of digitalization projects. N. Petrenko and L. Mashkovskaya (2020) drew attention to the normative legal aspects of community digitalization. G. Makota (2015) considered the main directions of improvement of state administration of international technical cooperation between Ukraine and the EU.

The European experience of forming digital communities is covered in detail in World Bank (2023) research, which emphasizes the importance of a systematic approach to the introduction of digital technologies at the local level and is noted that the direct transfer of European practices to Ukrainian realities may not always be effective and needs to be adaptable context.

An important factor in the path of Europeanization of Ukraine is the imperfect judicial system, which prevents not only the attraction of investments and the formation of an innovative economy, but also the digital development of the country and communities. This aspect of European integration was paid to A. Belova (2022), which dedicated its article to the analysis of the current state and the definition of perspective directions of Europeanization of the judicial administration system in Ukraine in the conditions of digital development of justice. It, in particular, is substantiated that the digitalization of justice is a challenge of time and the objective need of today. It envisages the introduction of modern digital technologies, digital innovations in all areas of activity of courts, bodies and institutions of justice system in order to ensure the accessibility, quality and efficiency of justice, its unity, improvement of judicial administration, improving the level of public confidence in court, strengthening the authority of the judicial branch.

Within the framework of the same topics, N. Goncharuk and A. Belova (2022) devoted their work to the study of the current state of organizational-legal and personnel support of the activity of local courts, as the main link of the system of justice, in the conditions of Europeanization of the judicial administration system in Ukraine. The authors summarized the domestic experience of formation and development of judicial administration, its transformation within the framework of previously conducted judicial reforms and identified priority directions of improvement of organizational and legal and personnel support

Research Results.

Digital communities can be defined as social associations existing in a specific territory that actively use digital technologies to provide citizens with digital services, promote civic activity, and improve community residents' quality of life. According to European Commission recommendations (2020), main digital community characteristics include: providing access to high-speed internet, population digital literacy, and using digital platforms for citizen-government interaction. Also, a digital community can be defined as a territorial community that systematically uses digital technologies to improve life quality, management efficiency, and sustainable development (Kuibida, Karpenko, & Namestnik, 2018).

The conceptual concept of «digital community» covers a complex of technological, organizational and social aspects of the introduction of digital technologies in the life of the territorial community. Theoretical and methodological analysis of the concept of digital communities allows you to distinguish three key dimensions of their functioning: technological, social and management. The technological dimension includes infrastructure elements and technical solutions that provide digital transformation. The social dimension covers the processes of adaptation of the population to digital innovations and the formation of new models of social interaction. The management dimension concerns the transformation of decision-making processes and public services (Shveda et al, 2024).

Digital community effectiveness largely depends on these three dimensions' integration level and ability to create synergistic effects. One can speak of a direct correlation between community digital maturity level and socio-economic development indicators.

This is evidenced by the European experience of forming digital communities. From this experience it is possible to distinguish a number of key elements of effective digital success of communities. First, it concerns planning and design based on Foresight Technology. European communities are developing longterm digital transformation programs that integrate with general territorial development plans. Particular attention is paid to ensuring the sustainability of the projects and their compliance with the needs of the local population (Feliciano-Cestero et al, 2023).

Second, considerable attention is paid to the development of partnership and cooperation. It should be noted that all successful digitalization projects are based on active cooperation between different stakeholders: local authorities, business, public organizations and scientific institutions (Mossberger, Lacombe, & Tolbert, 2022).



Third, the role of innovative digital technologies is emphasized—the use of modern digital solutions, including artificial intelligence technologies, blockchain and Internet things, to optimize municipal services and improve the quality of life of citizens (Nadkarni, & Prügl, 2021).

There are various approaches to the implementation of project management in the formation of digital communities in EU countries. According to the study of the European Commission (2023A), the success of digital transformation at the local level correlates with the systematic design approach and the level of institutional capacity of communities.

Comparative analysis of digitalization models in EU countries reveals three main project management archetypes:

1. The Northern European model has a high level of centralization of project management, standardized methodologies, integrated digital platforms.

2. The Central European model is inherent in a mixed coordination system, regional autonomy, industry specialization.

3. The Southern European Model is related to the use of a decentralized approach, flexible methodologies, inter-municipal cooperation (European Commission, 2020; Hilchenko, & Vieriutina, 2016).

There are some examples of specific cases that demonstrate successful digitalization practices.

The X-Road was introduced in Estonia as a single data exchange platform between different information systems (e-Estonia, 2023).

Sweden has introduced the Smart City Sweden (2023) project, which demonstrates an integrated approach to the introduction of digital technologies, in particular, reducing energy consumption, optimizing transport flows, improving the quality of public services.

Impact of the EU Association Agreement.

The EU-Ukraine Association Agreement (2017) provides for, among other things, implementation of EU standards in digitalization, including digital governance development, ensuring cybersecurity, and expanding access to digital services. This creates additional incentives for communities to implement innovative solutions.

The Agreement defines the key areas of cooperation between Ukraine and the EU in the field of digital transformation of society. The analysis of this document, conducted by foreign and domestic scientists allows to determine the directions of implementation of the agreement in the field of digitalization.

The development of digital communications involves the harmonization of national legislation

with EU norms, the implementation of European standards of digital communications, ensuring technological neutrality and compatibility of networks. The introduction of digital government is to develop digital identification systems, create uniform registers and databases, ensure the interoperability of information systems

In the development of digital skills and knowledge, a key role should play the integration of digital competences into educational programs, creating a system of certification of digital skills, branched system of advanced training of public servants (Rudik, 2014; Ukraine 2030e, 2019).

The quantitative analysis of the fulfillment of obligations, conducted by the methodology of the European Commission, shows different levels of progress in individual areas. As of 2023, the highest level of implementation is observed in the field of digital communications, while in the field of cybersecurity this figure is much lower (European Commission, 2023b).

The Association Agreement between Ukraine and the EU has opened new opportunities for digital transformation of Ukrainian communities in cooperation of Ukrainian communities with European projects and funds. Such cooperation takes place in clearly defined priorities, which include harmonization of national legislation with European standards, development of digital government, providing cybersecurity and creating a single digital market. This stimulates local communities to introduce modern technologies and adapt to European practices (Rudik, 2016).

One of the key achievements in fulfilling the obligations under the Association Agreement is the introduction of digital document circulation and digital services. For example, many communities are actively using the Open City platform that allows residents to apply to local authorities in digital format, monitor their consideration and receive feedback. This contributes not only to enhancing the transparency of management, but also for the involvement of citizens in active participation in the development of their community (OECD, 2022).

However, the fulfillment of the obligations stipulated by the Association Agreement also creates additional challenges. For example, cybersecurity requirements require significant investment in protecting information systems, which is a serious financial burden for many communities. In addition, harmonization of legislation requires constant training of local personnel, which often do not have access to the necessary resources (Global Innovation Index, 2022).

The speed of implementation of obligations by agreement depends largely on the level of institutional capacity, the amount of funding and



the availability of technical assistance of the EU (Kotelevets, 2022). According to the results of surveys of Ukrainian experts, the main challenges in the process of fulfillment of the obligations accepted by Ukraine are insufficient coordination between authorities, limited financing, lack of qualified personnel, technological restrictions (Polissya Fund of International and Regional Studies, 2020).

Project approach in the formation of digital communities.

The project approach in the context of the Association Agreement is considered as a management system that allows you to clearly define the goals, resources, stages and expected results of digital transformation. It is based on the use of project management tools such as Prince2, PMBok and Agile, which allows you to adapt the processes to the specific conditions of the community (Kvitka, Mazur, & Korsun, 2024).

Among the areas of formation of digital communities within the project approach are development of digital infrastructure, introduction of digital administrative services, development of creation of systems of digital democracy, introduction of Smart decision, smart specialization, creative industries (Mazur, Kvitka, & Mirgorodskaya, 2024).

Since digital development involves conducting Forsythe, the methodology of effective management of digital community transformation projects should provide a clear definition of goals and expected results, detailed planning of resources and terms, risk management, stakeholder attraction, monitoring and evaluation of project execution.

The project approach involves the use of specific management methods and tools to achieve unique results in limited resources and time. In general, it is considered an effective mechanism for innovation implementation and changes in the public sector.

Analysis of the project approach in public administration demonstrates its multidimensionality and systemic nature (Lada, 2021). The methodological base of the project management in the public sector is based on the synthesis of classical approaches of project management and specific principles of public administration (Khadzhrayaraeva, 2018; Kuibida et al, 2019; Kozachenko, 2018).

Therefore, Ukraine is at the stage of large-scale digital transformation, which covers both national and local levels. In recent years, a number of strategic initiatives have been implemented aimed at creating conditions for the development of digital communities. In particular, the Ministry of Digital Transformation of Ukraine has determined one of its key priorities for ensuring citizens' access to digital services, the development of digital infrastructure and increasing digital literacy (Shtal, & Plie Khanov, 2023).

According to the Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2024), as of the beginning of 2024:

- 67% of territorial communities have approved digital transformation strategies;
- 82% provide basic administrative services in electronic form;
- 45% use geoinformation resource management systems;
- 73% provide access to broadband Internet in administrative centers.

However, despite the progress made, the state of community digitalization remains uneven. According to the Minister (2023) report, about 70% of territorial communities have launched digital transformation processes, but only a quarter of them have a developed digital infrastructure, which includes high-speed Internet, access to modern information platforms and automated management systems. The most gaps are between millionaire cities and rural areas where the lack of technical resources and insufficient digital literacy is created by serious barriers (Kvitka, Titarenko, & Mazur, 2019).

The formation of digital communities in Ukraine faces many challenges that are both objective and subjective. Among the key problems is the following.

Uneven access to digital infrastructure. Despite the government's efforts to provide access to high-speed Internet, much of the rural areas remain outside the digital coverage. This limits the ability of residents of such communities to use digital services and participate in digital government processes.

Low digital literacy. According to polls, only 40% of Ukrainians have basic digital skills necessary to work with online services. This indicator is particularly low among the elderly and rural residents, which requires systematic learning programs and raising (Polissya Fund of International and Regional Research, 2020).

Limited financial resources. Most territorial communities in Ukraine have a limited budget, which does not allow to invest in the development of digital infrastructure or the implementation of innovative projects. The lack of funding also complicates the involvement of qualified specialists to implement digital initiatives.

Personnel shortage. The development of digital communities requires highly qualified specialists in the field of information and communication technologies, project management and cybersecurity. However, most communities face the problem of such personnel, which significantly slows down the digitalization process.

Lack of coordination between management levels. Despite the existence of a state digitalization



strategy, the interaction between central and local authorities is often weak. This leads to duplication of functions, loss of resources and reducing the efficiency of project implementation (Samoilenko, 2023). According to the Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2023), 70% of Ukrainian communities have launched digitalization processes, but only 25% have access to high-speed Internet in all settlements.

However, given the above prospects and problems, within the framework of the project approach it is possible to offer certain proposals for the model of digital development of communities.

Model of project management of digital development of communities.

The development of an appropriate model of development of a particular territory or community requires separate deep research (Ivanova et al, 2021). As part of this work, we will limit some of the project approach parameters, which, in our opinion, should be taken into account when introduced by community digitalization policies in Ukraine.

1. Programming (Foresight) of digital development includes the analysis of the current state, determining priority areas of development, taking into account stakeholders' positions, development of roadmap implementation.

2. The organizational structure involves the creation of a project office, the formation of project teams, a clear distribution of responsibility and authority.

3. Project management methodology should be developed on the basis of adaptation of international standards, development of local techniques and monitoring systems that take into account local specificity

4. An important aspect is to identify the sources of financing of digitalization projects. These include state and local budgets; International technical assistance, public-private partnership, various EU grant programs. Despite the variety of community development conditions and the initial circumstances of the beginning of the digitalization process, there are several main aspects of the project approach to the management of community development.

An important initial condition of community digitalization is the legal support of the process, which is related to the need to improve the legal framework for regulating digital transformation-providing information security, protecting personal data and standardization of digital services.

An important area is the development of digital competences and advanced training of local government workers and community members through curricula, exchange of experience, mentoring, professional internships. This practice is

not enough and often depending on the availability of appropriate grant programs.

The technological basis of digital development is the expansion of broadband access to the Internet, modernization of hardware, introduction of cloud technologies, providing appropriate technical support (Kvitka, & Mazur, 2019).

Conclusions.

The analysis allows you to formulate a number of conclusions on the implementation of the project approach in the formation of digital communities in Ukraine.

First, the success of digital transformation of territorial communities is directly related to the quality of project management. The experience of communities that have implemented programs of Digital development showed a strong positive relationship between these factors. In practice, this means that the better organized project management, the higher the chances of a successful digitalization of the community. The implementation of a system project approach increases the efficiency of digital innovations and provides investments in the community economy.

Second, the experience of European countries shows the presence of different digital transformation management models, each with its own characteristics and advantages. The most effective, in our opinion, is the North European or Scandinavian model, which is characterized by a high level of centralization and standardization of processes. This experience is especially interesting for Ukraine, given the similarity of the scale and challenges of digitalization.

A key factor in the success of digital transformation projects is not so much a technological component as organizational factors: community institutional capacity, staff competence and financial support. This refutes the widespread opinion that only modern equipment and software are sufficient for successful digitalization.

Ukraine's fulfillment of obligations under the Association Agreement shows a positive impact on the processes of digital transformation in the country and, however, different directions develop unevenly. The best results are observed in the field of digital communications of citizens with the authorities, while cybersecurity requires much more attention.

The project approach in the formation and development of digital communities in Ukraine is an effective tool for implementing European integration aspirations at the local level. Its use allows you to optimize digitalization processes, involve communities in active participation and promote sustainable development. Successful implementation of the digital community formation model requires a system project approach,



coordination of efforts of all stakeholders and proper resource support. Considering the terms of the Association Agreement for Digital Community Development on the basis of the project approach, it is important to invest in digital infrastructure, to conduct systematic training of digital literacy, to involve community residents in the development and implementation of digital projects, to use international experience and standards.

Further research in this sphere should focus on studying digital transformation's long-term effects, developing community digital maturity assessment methods, and analyzing digitalization's socio-economic consequences. An especially interesting direction could be studying digital technologies' impact, especially artificial intelligence, on community life quality and local digital democracy development.

REFERENCES

- e-Estonia. (2023). *Building a digital society*. Retrieved from <https://e-estonia.com/solutions/>
- European Commission. (2020). *Digital transformation in the EU: A roadmap for the future*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/>
- European Commission. (2023a). Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. *Publications Office of the European Union*. Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
- European Commission. (2023b). *Digital Europe Programme: Shaping Europe's Digital Future*. Brussels: EC Publishing. Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en>
- Feliciano-Cestero, M.M., Ameen, N., Kotabe, M., Paul, J., & Signoret, M. (2023). Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization. *Journal of Business Research*, 157, article number 113546. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113546>.
- Global innovation index. (2022). *Ukraine*. Retrieved from https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_2000_2022/ua.pdf
- Hilchenko, O. L., & Vieriutina, D. M. (2016). The role of Germany in resolving the ukrainian crisis. *Scientific and Theoretical Almanac Grani*, 19(3), 84-90. <https://doi.org/10.15421/1716065>
- Ivanova, S., Gainutdinova, L., Kvitka, S., Shvydenko, M., & Kulishova, O. (2021). Models of management of the territorial community nature resources' rational use. *E3S Web of Conferences*, 2021, 255, 01025
- Karpenko, O. V. (ed.). (2020). *Digital Governance*. (Monograph). Kyiv: IDEA PRINT.
- Khadzhravaeva, S. K. (2018). *Project analysis and decision making: a textbook*. Kyiv: Publishing House
- Kotelevets, D. (2022). Development trends of the digital economy in Ukraine. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 5. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-01>
- Kovalchuk, S. (2020). Digitalization of communities in Ukraine: challenges and prospects. *Scientific notes*, 8(2), 35-42.
- Kozachenko, T. (2018). Public management on the basis of project management: a modern look. *Public administration*, 2(62), 50-55.
- Kuibida, V. S., Karpenko, O. V., & Nastnik, V. V. (2018). Digital government in Ukraine: basic definitions of conceptual categorical apparatus. *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Series: Public Administration*, (1), 5-10.
- Kuibida, V. S., Karpenko, O. V., Ryzhenko, O. V., Duda, A. V., Solovyov, S. G., & Spyga, P. S. (2019). *Information and communicative activity of public authorities*. (Monograph). Kyiv: CPR.
- Kvitka, S. (2020). Digital transformations as a modern trend of the periodic cycle of society. *Collection of scientific works of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Special issue*, 131-134. <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134>
- Kvitka, S. (2021). Digital transformation in the context of the concept of "long waves" by M. Kondratiev. *Public Administration Aspects*, 9 (SI (1)), 24-28. <https://doi.org/10.15421/152155>
- Kvitka, S., & Mazur, O. (2019). Internet access through mobile devices: world experience and development prospects in Ukraine. *Public Administration Aspects*, 7(9-10), 5-18. <https://doi.org/10.15421/151944>
- Kvitka, S., Mazur, O., & Korsun, V. (2024). Modernization of the Judicial Administration System at the Local Level: Project Approach. *Public Administration Aspects*, 12(4), 36-41. <https://doi.org/10.15421/152446>
- Kvitka, S., Titarenko, O., & Mazur, O. (2019). Assessment of the state of digital development of administrative-territorial units of Dnipropetrovsk region. *Public Administration Aspects*, 7(11), 15-25. <https://doi.org/10.15421/151952>
- Lada, O. (2021). Public management project management: US experience and prospects for Ukraine. *Scientific prospects*, 5 (11), 107-114. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5 \(11\) -107-114](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-5 (11) -107-114)
- Makota, G. Z. (2015). Basic directions of improving public administration of international technical cooperation between Ukraine and the European Union. *Public Administration Aspects*, 3(7-8), 38-46. <https://doi.org/10.15421/151556>
- Mazur, O., Kvitka, S., & Mirgorodskaya, M. (2024). The role of creative industries in public administration of community development: UK experience. *Public Administration Aspects*, 12(2), 13-20. <https://doi.org/10.15421/152420>
- Ministry of digital transformation of Ukraine. (2023). *Community digitalization strategy*. Retrieved from <https://hedigital.gov.ua/>



- Ministry of digital transformation of Ukraine. (2024). *European integration. Ensuring the sustainability of the European integration course on the path of gradual integration of Ukraine into a single digital market of the EU*. Retrieved from <https://nedigital.gov.ua/projects/yevrointegraciya>
- Mossberger, K., LaCombe, S., & Tolbert, C.J. (2022). A new measure of digital economic activity and its impact on local opportunity. *Telecommunications Policy*, 46(1), article number 102231. <https://doi: 10.1016/j.telpol.2021.102231>
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71, 233-341. <https://doi: 10.1007/s11301-020-00185-7>
- OECD. (2022). *Digitalization for the recovery of Ukraine*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7ab01ffd-uk>
- Petrenko, N. O., & Mashkovskaya, L. O. (2020). Digitalization of state administrative services in Ukraine: regulatory aspects. *Development of state and law: issues of theory and constitutional practice*, 2, 112-119. Retrieved from http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2020/2_2020/Part_1/20.pdf
- Polissya Fund of International and Regional Research. (2020). *Digital transformations in Ukraine: do domestic institutional conditions correspond to external challenges and the European agenda?* Retrieved from http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/research_dt_pf_wg2_ua-1.pdf
- Rudik, O. M. (2016). Political provisions of EU-Ukraine association agreement: importance for Ukraine. *Public Administration Aspects*, 2(5-6), 5-13. <https://doi.org/10.15421/151426>
- Rudik, O. M. (2014). Institutional support of EU-Ukraine Association Agreement. *Public Administration Aspects*, 2(9-10), 5-11. <https://doi.org/10.15421/151462>
- Samoilenko, A. (2023). Digitalization opportunities of national economy of Ukraine. *Galician Economic Journal*, 81(2), 171-177. https://doi: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.171
- Shtal, T., & Pliekhanov, K. (2023). Ukraine's position in international rankings assessing the level of digital development of countries. *Digital Economy and Economic Security*, 8(8), 22-28. <https://doi:10.32782/dees.8-5>
- Shveda, N., Garmatiuk, O., Kuzhda, T., Mashliy, H., & Yuryk, N. (2024). Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes under martial law (Ukrainian experience). *Economics of Development*, 23(2), 69-79. <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.69>
- Smart City Sweden. (2023). *Explore smart & sustainable city solutions from Sweden*. Retrieved from <https://smartcitysweden.com>
- The Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, on the other*. (2017). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#text
- Ukraine 2030E – a country with a developed digital economy*. (2019). Retrieved from <https://hvylyya.net/uk/special-projects/177938-ukraina-2030e-kraina-z-rozvinutoju-cifrovoju-ekonomikoju>
- World Bank. (2023). *Digital Progress and Trends Report 2023*. Washington, D.C.: World Bank Group. Retrieved from <http://documents.worldbank.org/curated/en/099031924192524293/P180107173682d0431bf651fded74199f1>
- Zhekalo, G. (2019). Digital economy of Ukraine: Problems and prospects of development. *Uzhhorod National University Herald*, 26(1), 56-60.



Definition of a Unified Methodological Approach to the Analysis of the Source Base of Scientific Research in the Domain of Public Administration of the Banking System of Ukraine

UDC: 001.891:35.07:336.71(477)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152502>**Dudnichenko Artur**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0000-0543-1027>, arturdudnichenko@ukr.net**Gamkrelidze Kostiantyn**Ph.D., <https://orcid.org/0000-0002-6021-6992>, infpol@ukr.net**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

Relevance of the study. The need for a comprehensive analysis of the mechanisms of state governance in the banking system is highlighted, taking into account their strategic importance for macroeconomic stability and sustainable development of the economy. It has been established that despite the significant volume of scientific works devoted to state regulation of the financial and banking sector, as well as the use of various methodologies for conducting scientific analysis, there is still a lack of a single interdisciplinary methodological approach that would integrate the regulatory, legal, economic, financial, technological, social and resource mechanisms of state governance of the banking system of Ukraine.

The purpose of the article is to determine a single methodological approach to analyzing the source base of scientific research in the field of state governance of the banking system of Ukraine.

Results. An algorithm for the sequential implementation of certain and interconnected stages of the analysis of the source base of scientific research in the field of public administration of the banking system of Ukraine is proposed: definition of the information base, which includes academic works, regulatory legal acts, statistical data, publications of international organizations and analytical reports, etc.

Conclusions. A single methodological approach to the analysis of the source base of scientific research in the field of public administration of the banking system of Ukraine is proposed, which is aimed at creating a holistic theoretical and methodological basis for further research, and its practical application will contribute to the development of scientific discourse in this area, increasing the effectiveness of state policy in the financial sector and integrating the best international practices into the national regulation of the banking system.

Keywords: methodological approach, analysis of scientific research, public administration, mechanism of public administration, banking system, state regulation of banks, mechanisms of public administration of the banking system

Визначення єдиного методологічного підходу до аналізу джерельної бази наукових досліджень у сфері державного управління банківською системою України

Дудніченко Артур, Гамкрелідзе Костянтин, Шульга Лариса*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)*

Анотація

Актуальність дослідження. Актуалізовано необхідність здійснення комплексного аналізу механізмів державного управління в банківській системі, враховуючи їх стратегічну важливість для макроекономічної стабільності та сталого розвитку економіки. Встановлено, що незважаючи на значний обсяг наукових праць, присвячених державному регулюванню фінансово-банківської сфери, а також попри застосування різних методологій стосовно проведення наукового аналізу, й досі бракує єдиного міждисциплінарного методологічного підходу, який би інтегрував нормативно-правові, економічні, фінансові, технологічні, соціальні та ресурсні механізми державного управління банківською системою України.

Мета статті є визначення єдиного методологічного підходу до проведення аналізу джерельної бази наукових досліджень у сфері державного управління банківською системою України.

Результати. Запропоновано алгоритм послідовної реалізації визначених та взаємопов'язаних етапів аналізу джерельної бази наукових досліджень у сфері державного управління банківською системою України: визначення інформаційної бази, яка охоплює академічні праці, нормативно-правові акти, статистичні дані, публікації міжнародних організацій та аналітичні звіти тощо.

Висновки. Запропоновано єдиний методологічний підхід щодо проведення аналізу джерельної бази наукових досліджень у сфері державного управління банківською системою України, який спрямовано на створення цілісної теоретико-методологічної основи для подальших досліджень, а його практичне застосування сприятиме розвитку наукового дискурсу у цій сфері, підвищенню ефективності державної політики у фінансовому секторі та інтеграції кращих міжнародних практик у національне регулювання банківської системи.

Ключові слова: методологічний підхід, аналіз наукових досліджень, державне управління, механізм державного управління, банківська система, державне регулювання банків, механізми державного управління банківською системою

Стаття надійшла / Article arrived: 18.12.2024

Схвалено до друку / Accepted: 01.03.2025



Вступ.

Процес адаптації національної економіки України до європейських стандартів, що зумовлений набуттям Україною статусу кандидата на вступ до ЄС та виконанням взятих державою на себе зобов'язань супроводжується посиленням ролі фінансового сектору, у якому банківська система відіграє ключову інфраструктурну функцію. У світлі того, що взаємопов'язаність національних економік в системі глобальної економіки все збільшується, а конкуренція посилюється та з огляду на те, що світова фінансова архітектура стрімко змінюється, держава стикається з викликом створення гнучких, ефективних та прозорих механізмів управління банківською системою. Стабільність цієї системи сьогодні визначає здатність країни зберегти макроекономічну рівновагу, підтримувати інвестиційну привабливість і створювати сприятливі умови для економічного зростання.

Однак, розробка та імплементація дієвих механізмів державного управління банківською системою стикається з низкою ускладнень. По-перше, традиційні підходи часто базуються на фрагментарних рішеннях, які не завжди враховують взаємозв'язок економічних, правових, управлінських та соціальних факторів. По-друге, значний обсяг існуючих наукових публікацій щодо банківського регулювання та нагляду, корпоративного управління, антикризових інструментів та заходів є розрізненим і не утворює цілісну систему знань. По-третє, стрімкий технологічний розвиток, цифровізація фінансових послуг і поява нових бізнес-моделей (наприклад, FinTech та необанкінг) вимагають постійного та своєчасного оновлення підходів до державного управління, але наукові дослідження часто відстають від цих швидкоплинних змін.

Водночас у науковому дискурсі відчувається нестача усталених концептуальних рамок для розуміння поняття «державне управління банківською системою», відсутність єдиної методики оцінки ефективності державного впливу та браку інтегрованих підходів до узагальнення різних дослідницьких напрямів.

Вищезгадана проблематика ускладнює розробку системних рекомендацій для вироблення державної політики, спрямованої на довгострокову фінансову стійкість, підвищення конкурентоспроможності й інноваційності української банківської системи. Саме тому виникає нагальна потреба у теоретичному об'єднанні механізмів державного управління банківською системою України на основі аналізу наукової джерельної бази, що дозволить виявити, систематизувати та оцінити наявні розробки,

визначити недоліки та окреслити стратегічні напрями для здійснення подальших досліджень.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

Дослідження у сфері державного управління банківською системою презентовані у широкому спектрі різних наукових праць, які охоплюють економічну, правову, управлінську, соціологічну та інші сторони даного питання. Загальні методичні підходи наукових досліджень, у тому числі проведення наукового огляду літератури, розкрито у працях Г. Снайдера (Snyder, 2019), В. С. Бута, Г. Г. Коломба, Дж. М. Вільямса (Booth, Colomb & Williams, 2003), К. Доусона (Dawson, 2007), А. Кроплі (Cropley, 2019). Роботи раніше згаданих авторів пропонують універсальні методи систематизації знань і формування цілісної картини досліджуваної проблематики, тому їх підходи мають загальний характер і потребують адаптації до специфіки банківської системи.

Теоретико-методичні основи державного управління банківською системою знаходять своє відображення у дослідженнях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Класичні підходи до державного управління сформульовані у дослідженнях Л. Е. Лінна-молодшого, Дж. М. Пфайфнера, Р. Престгуса окреслили концептуальні рамки для розуміння сутності, ролі та інструментів управління, зокрема в сфері економічної інфраструктури, до якої належить і банківська система (Lynn, 2006; Pfiner & Presthus, 1960). В Україні значний внесок у розвиток теоретичних аспектів зробили З. Гладун та К. Колесникова, які дослідили трансформацію управлінських практик у контексті суспільних змін і наголосили на потребі формування цілісного, міждисциплінарного погляду на державне управління (Гладун, 2004; Колесникова, 2013).

Щодо безпосереднього регулювання банківської системи, численні дослідження зарубіжних експертів і міжнародних організацій (МВФ, Світовий банк, BIS), а також аналітичні матеріали регуляторів, зокрема Європейського центрального банку та інших центральних банків розвинених країн, забезпечують міцну емпіричну та аналітичну базу. Вони висвітлюють найкращі міжнародні практики, стандарти Базельського комітету з банківського нагляду, а також практичні аспекти антикризового управління і впровадження як макро-, так і мікропруденційних заходів (IMF; World Bank; BIS; BCBS; Basel III leverage ratio framework, 2016).

Аналіз наявних джерел дозволяє прослідкувати еволюцію світових підходів до банківського нагляду – від реактивних методів



регулювання до проактивного попередження ризиків, а також посилення уваги до підвищення стійкості фінансових установ.

В українському науковому дискурсі питання державного управління банківською системою розглядається в контексті монетарної політики, стабілізації банківської системи, адаптації міжнародних норм до національних реалій, а також впровадження антикризових механізмів. Дослідники, серед яких О. Дзюблук, Л. Павленко та А. Савченко, аналізують ефективність монетарних інструментів, формування необхідного правового середовища, корпоративне управління в банках і антикризовий менеджмент. Проте їхні дослідження часто зосереджені на окремих аспектах проблеми і не утворюють єдину методичну систему (Дзюблук, 2019; Павленко & Семенець, 2019; Савченко, 2019).

Таким чином, можна констатувати, що наявні наукові дослідження, хоча й створюють передумови для глибинного розуміння теорії та практики державного управління банківською системою, залишаються досить фрагментованими. В одних роботах акцент робиться на загальних принципах публічного управління, в інших – на специфіці банківського нагляду чи антикризових заходів, а окремі дослідження орієнтовані переважно на міжнародний досвід. Література недостатньо структурована з огляду на міждисциплінарний підхід, який поєднував би різні напрями в єдину аналітичну платформу. Це створює об'єктивну потребу у формуванні теоретичної бази, що дозволить систематизувати напрацювання, виявити нелодіки, визначити стратегічно важливі напрями подальших досліджень та розробити рекомендації для удосконалення механізмів вироблення державної політики у сфері управління банківською системою.

Для реалізації визначених завдань дослідження пропонується використовувати наступні загальнонаукові та специфічні методи досліджень: історичний та еволюційний – для аналізу послідовності розвитку наукової думки щодо теоретичних аспектів державного управління; системний аналіз – для вирішення спільних проблем, що стосуються державного управління в цілому; аналіз і синтез, індукція і дедукція – для уточнення понять, що застосовуються у рамках дослідження; логічне узагальнення і порівняння – для аналізу існуючих підходів до проведення наукових досліджень; формалізація – для обґрунтування методики проведення наукового огляду при дослідженні теоретичних аспектів державного управління.

Незважаючи на великий обсяг досліджень у сфері державного управління банківською системою, низка ключових питань досі залишається недостатньо опрацьованою. По-перше, у науковому дискурсі бракує усталеного понятійно-категорійного апарату сфери державного управління банківською системою, який би інтегрував економічні, правові, управлінські, технологічні та соціальні аспекти. Існуючі визначення часто є фрагментарними, що ускладнює формування цілісної концептуальної платформи.

По-друге, потребує поглибленого аналізу питання адаптації міжнародних стандартів, рекомендацій та найкращих зарубіжних практик (зокрема, стандартів Basel, рекомендацій МВФ, BIS, ЄЦБ) до специфіки української економіки та правового поля. Більшість досліджень описує закордонний досвід або формально порівнює його з українськими реаліями, але фрагментарно пропонує аналітичні та методичні інструменти для повноцінної інтеграції міжнародних норм з урахуванням інституціональних особливостей, рівня розвитку ринку, корпоративної культури та технологічної зрілості банківської системи.

По-третє, системний аналіз впливу новітніх технологій та цифровізації на вироблення механізмів державного управління банківською системою отримує недостатню увагу. Хоча дослідження у сферах FinTech, цифрового банкінгу, штучного інтелекту та блокчейну активно розвиваються, вони здебільшого зосереджені на технічних або економічних аспектах і не формують повної картини впливу інновацій на регулятивну політику, нагляд та принципи державного втручання.

По-четверте, спостерігається нестача міждисциплінарних досліджень, що поєднували б економічну теорію, адміністративне право, теорію державного управління, соціологію, поведінкові фінанси та інші галузі знань. Такий підхід дозволив би глибше зрозуміти природу проблем ефективності державного управління, особливо в умовах криз, асиметрії інформації, морального ризику та поведінкових викривлень у прийнятті управлінських рішень.

По-п'яте, залишаються не повною мірою висвітленими питання оцінки ефективності застосованих механізмів державного управління банківською системою. Хоча існує чимало публікацій, що розглядають практичні аспекти регулювання, нагляду та формування антикризових заходів, методика вимірювання їх впливу на стабільність, конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість і інноваційний потенціал залишається недопрацьованою. Відсутність єдиного теоретичного підходу



до обґрунтування ефективних механізмів державного управління банківської системи ускладнює розробку необхідних рекомендацій для підвищення результативності державної політики щодо регулювання зазначеної сфери, а також не достатньо забезпечує цілісність, інтегрованість та методичну виваженість існуючих досліджень.

Усе це обумовлює актуальність створення єдиної методики обґрунтування ефективних механізмів державного управління банківської системи на основі аналізу наукової літератури, що дозволить виявити й систематизувати існуючі знання, визначити нерозкриті аспекти та стимулювати розвиток подальших міждисциплінарних і прикладних досліджень у цій сфері.

Метою дослідження є визначення методологічного підходу до аналізу джерельної бази наукових досліджень у сфері державного управління банківською системою України.

Результати дослідження.

Запропонований у статті методологічний підхід до проведення аналізу джерельної бази наукової літератури у сфері державного управління банківською системою України ґрунтується на міждисциплінарності, системності та поступовій структуризації знань. Його впровадження покликане не лише виявити існуючі теоретико-методичні засади та практичний досвід, але й створити умови для формування інтегрованого наукового поля, в якому поєднуються економічні, правові, управлінські, інституційні, соціальні та технологічні аспекти (Snyder, 2019; Booth, Colomb & Williams, 2003; Dawson, 2007; Cropley, 2019).

Системність у запропонованому методологічному підході означає цілісне та послідовне охоплення різних аспектів досліджуваної проблематики з метою утворення єдиної логічної структури. Кожен його елемент – від вибору джерел та ключових слів до методів аналізу та узагальнення – взаємодіє та інтегрується з іншими, що дозволяє уникнути розрізненості інформації та забезпечити повноту й об'єктивність систематизації огляду.

Об'єднання міждисциплінарності, системності та поступової структуризації знань відбувається на різних етапах реалізації запропонованого методологічного підходу. Спочатку формулюються загальні рамки (міждисциплінарність), які визначають різноманітні аспекти (економічні, правові, управлінські, інституційні, соціальні, технологічні). На наступному етапі вони систематизуються – тобто впорядковуються за певною логікою

та послідовністю. Поступова структуризація забезпечує логічний перехід від широкого, багатогранного уявлення до дедалі більш сфокусованого та детального аналізу. В результаті чого, міждисциплінарність забезпечує більшу широту охоплення, системність – гарантує цілісність та взаємозв'язок, а структуризація – додає логічну послідовність й етапність. Зазначені елементи структуризації знань застосовуються у тісному поєднанні, формуючи єдиний, цілісний науково-методичний «каркас» для здійснення ефективного аналізу літератури у сфері державного управління банківською системою.

Першим кроком виступає ідентифікація джерел, що стануть основою для огляду. Інформаційна база має охоплювати:

- наукові матеріали (монографії, статті, дисертації, матеріали науково-практичних конференцій та семінарів. Важливо врахувати праці, опубліковані у провідних наукометричних базах та дослідження українських авторів, які розглядають специфіку та особливості національної банківської системи, зокрема методи державного управління/регулювання нею);

- нормативно-правову базу (законодавство України, що регламентує банківську діяльність, постанови НБУ, директиви та регламенти ЄС, стандарти й рекомендації міжнародних організацій, зокрема МВФ, BIS, ЄЦБ, а також Комітету з банківського нагляду Базеля);

- статистичні та аналітичні джерела (дані Державної служби статистики України, НБУ, МВФ, Світового банку, міжнародних рейтингових агенцій, що дозволяє дослідити динаміку ключових показників та оцінити вплив державних заходів на стабільність і конкурентоспроможність банківської системи);

- науково-популярні та навчальні матеріали (підручники, посібники, методичні рекомендації, вебіари, онлайн-курси, публікації аналітичних центрів та експертів. Хоча ці джерела не завжди відзначаються глибиною теоретичного аналізу, вони швидко реагують на актуальні події та тенденції).

На другому етапі пошук літератури здійснюється за базовими ключовими словами: «державне управління», «банківська система», «державне регулювання банків», «банківський нагляд», «державне управління банківською системою». Використання цих термінів у наукометричних базах даних (Google Scholar, Scopus, Web of Science, тощо), каталогах провідних бібліотек (Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського) та на сайтах міжнародних організацій (МВФ, BIS, ЄЦБ)



дає змогу сформуванню первинний перелік літературних джерел.

На наступному етапі пошук доповнюється уточненими ключовими словами: «механізми держави», «механізми державного управління банківською системою», «фінансова стабільність», «антикризове регулювання», «макропруденційна політика», «міжнародні стандарти банківського нагляду», «FinTech у банківській сфері». Завдяки цьому стає можливим виявити спеціалізовані дослідження, які не були враховані на попередньому етапі. Також, на цьому етапі варто сформуванню визначення «державні механізми», «механізми державного управління» та «механізми державного управління банківською системою».

В науковій літературі зустрічається широкий підхід до визначення поняття «механізм держави» та його вузька інтерпретація як «державного апарату».

У сучасних наукових дослідженнях вузький підхід майже не застосовується. Натомість прибічники широкого підходу розглядають у складі механізму держави не лише державний апарат, а й інші структурні елементи, які охоплюють доволі різноманітний спектр.

Як приклад, П. Рабінович наголошує, що механізм держави – це система всіх державних організацій, які виконують її завдання і реалізують її функції. При цьому він виокремлює серед них державні підприємства, державні установи (заклади), а також державні органи (органи держави) (Рабінович, 2001). На думку О. В. Зайчука та Н. Оніщенко, механізм держави – це система нормативно визначених, взаємодіючих органів та організацій держави, створених для реалізації її завдань і функцій та наділених спеціальними повноваженнями у відповідній сфері діяльності (Зайчук, 2006).

Отже, узагальнюючи наведені трактування поняття «механізми держави», можна запропонувати визначення механізму держави, як *впорядковану та ієрархічно організовану сукупність органів влади, які взаємодіють на підставі правових норм та мають відповідні повноваження і ресурси для ефективної реалізації завдань держави.*

В літературі зустрічається значна кількість трактувань поняття «механізми державного управління». Виокремимо деякі з них для власного дослідження. Так, В. Авер'янов це поняття визначає наступним чином: механізми державного управління – це сукупність відповідних державних органів, організованих у систему для виконання цілей (завдань) державного управління відповідно до їх

правового статусу, та масив правових норм, що регламентують організаційні засади та процес реалізації вказаними органами свого функціонального призначення (Авер'янов, 1998). В. Бакуменко, В. Князев та ін. автори «Словника-довідника з державного управління» зазначають, що механізми державного управління – це практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей. Схема реального механізму державного управління містить цілі, рішення, впливи, дії, результати. Комплексний механізм державного управління вони визначають як систему політичних, економічних, соціальних, організаційних і правових засобів цілеспрямованого впливу органів державного управління (Князев & Бакуменко, 2002, с. 116-117). А. Ліпенцев та О. Поляк вважають, що механізм державного управління це штучно створена система засобів впливу та взаємодії суб'єктів та об'єкта управління (Ліпенцев & Поляк, 2008).

Отже, узагальнюючи наведені трактування поняття «механізми державного управління», можна запропонувати таке визначення: *механізми державного управління – це цілісний комплекс форм, інструментів, методів, а також правових, організаційних, адміністративних, мотиваційних та інших заходів, які держава застосовує для забезпечення сталого та динамічного розвитку суспільства.*

Враховуючи опрацьований матеріал можна вивести визначення «механізми державного управління банківською системою» як більш вузьку складову механізмів державного управління. Отже, механізми державного управління банківською системою – *це специфічна сфера застосування загальних механізмів державного управління, орієнтована на формування та підтримання стабільності, ефективності й конкурентоспроможності банківського сектору. Вони охоплюють цільові інститути та процедури, спеціалізовані правові норми, регулятивні та наглядові інструменти (наприклад, вимоги до капіталу, ліквідності, розкриття інформації), а також організацію взаємодії між державними органами (центральним банком, регуляторними комісіями) і комерційними банками з метою забезпечення надійності, прозорості та сталого (збалансованого) розвитку банківської системи.*

Отримані джерела доцільно упорядкувати за часом і тематикою:

- кінець ХХ – початок ХХІ ст.: формування теоретичних засад державного управління

банківською системою України та поступове інтегрування міжнародних підходів;

- 2010–2018 рр., що характеризується посиленням ролі міжнародних стандартів (Basel III), становлення макропруденційних інструментів, намагання стабілізувати банківську систему після глобальної кризи 2008–2009 рр.;

- 2018–2023 рр., що характеризується впливом пандемії COVID-19, геополітичною нестабільністю, повномасштабним вторгненням РФ в Україну, активним розвитком FinTech та цифровізації, посилення уваги до кібербезпеки та принципам ESG-банкінгу (стала, етична та відповідальна діяльність банків).

Паралельно варто здійснити тематичне групування: теоретичні моделі державного управління, правові та інституційні аспекти, антикризові заходи, корпоративне управління, технологічні інновації. Така систематизація дозволяє чітко окреслити основні напрями наукової думки й виявити прогалини в знаннях.

Сформувавши структуровану базу джерел, дослідник може перейти до вироблення концептуальних рамок майбутніх досліджень. На основі аналізу можна оцінити рівень розробленості поняття «державне управління банківською системою», ідентифікувати домінуючі теоретичні парадигми, методичні підходи та обґрунтувати напрями подальших досліджень.

Отже, запропоновану методику графічно можна відобразити наступним чином (рис. 1):

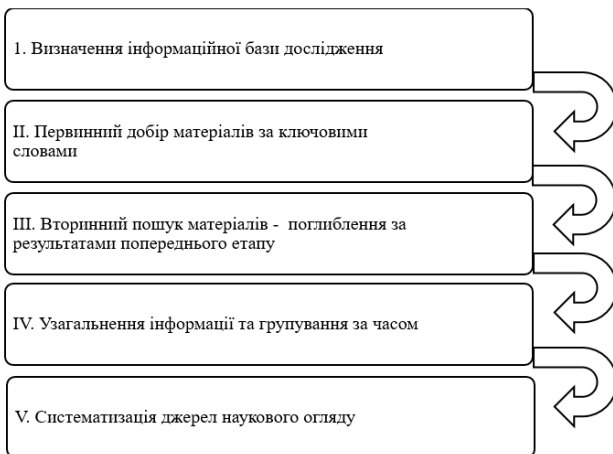


Рис. 1. Алгоритм аналізу джерельної бази наукових досліджень у сфері державного управління банківською системою України

Запровадження описаної методики аналізу наукової літератури дозволяє забезпечити системність розвідок та пошуків, усунути

фрагментарність досліджень, синтезувати теоретичний і практичний досвід різних дисциплін. Це, у свою чергу, сприяє формуванню методологічної основи для подальших емпіричних досліджень та розробки рекомендацій щодо вдосконалення механізмів вироблення державної політики в банківській системі України.

Висновки.

Теоретичне обґрунтування ефективності застосування різноманітних механізмів державного управління банківською системою України набуває особливої актуальності в сучасних умовах фінансової нестабільності, макроекономічних коливань, стрімких технологічних змін та нових геополітичних викликів. У процесі глобальної інтеграції, що супроводжується впровадженням міжнародних стандартів банківського нагляду (наприклад, Basel III, рекомендацій BIS, директив ЄС) поряд із FinTech-рішеннями, держава повинна створювати ефективні, гнучкі та прозорі механізми впливу на банківський сектор.

Запропоновано методику проведення аналізу наукової літератури, який включає п'ять етапів (визначення інформаційної бази, первинний добір джерел за ключовими словами, вторинний пошук із розширенням термінології, узагальнення та систематизація за часом і тематикою, а також формування концептуального підґрунтя), що дає змогу комплексно й структуровано підійти до систематизації та синтезування напрацювань у сфері теоретичного обґрунтування механізмів банківської системи України. Така методика сприяє інтеграції економічних, правових, управлінських, інституційних, соціальних і технологічних аспектів у єдине аналітичне поле, дозволяючи сформулювати понятійно-категорійний апарат дослідження, виявити прогалини у знаннях, становити наукові пріоритети, а також запобігти фрагментації дослідницьких зусиль.

Застосування описаного підходу сприяло усвідомленню необхідності більш чіткої концептуалізації поняття «державне управління банківською системою» та його складових елементів. Запропоновано авторське тлумачення базових термінів понятійно-категорійного апарату дослідження, а саме:

– механізм держави – впорядкована та ієрархічно організована сукупність органів влади, які взаємодіють на підставі правових норм та мають відповідні повноваження і ресурси для ефективної реалізації завдань держави;

– механізми державного управління – цілісний комплекс форм, інструментів,



методів, а також правових, організаційних, адміністративних, мотиваційних та інших заходів, які держава застосовує для забезпечення сталого та динамічного розвитку суспільства;

– механізми державного управління банківською системою – специфічна сфера застосування загальних механізмів державного управління, орієнтована на формування та підтримання стабільності, ефективності й конкурентоспроможності банківського сектору, які охоплюють цільові інститути та процедури, спеціалізовані правові норми, регулятивні та наглядові інструменти, а також організацію взаємодії між державними органами (центральним банком, регуляторними комісіями) і комерційними банками з метою забезпечення надійності, прозорості та сталого (збалансованого) розвитку банківської системи.

Констатовано, що науковий дискурс щодо визначення ефективних механізмів державного управління банківською системою не набув належної завершеності, оскільки переважна частина досліджень або акцентує увагу на окремих аспектах (наприклад, монетарній політиці, корпоративному управлінні чи антикризових заходах), або зосереджується на особливостях застосування міжнародних стандартах та їх адаптації до національних умов. У такий спосіб утворюється дисбаланс між теоретичним підґрунтям і практичними рекомендаціями щодо вироблення державної політики, що потребує подальшого опрацювання та гармонізації.

Доведено, що розглянутий методологічний підхід дозволяє оцінити ступінь розробленості окремих напрямів, які входять до сфери застосування механізмів державного управління банківською системою. Зокрема, це стосується:

- реалізації макропруденційної політики та превентивних заходів щодо зниження системних ризиків;

- використання FinTech-рішень, цифровізації та новітніх технологій, які вимагають швидкого перегляду регулятивних підходів з урахуванням питань кібербезпеки та захисту прав споживачів;

- застосування антикризового управління, що передбачає своєчасне втручання державних органів та міжнародних фінансових інституцій задля подолання наслідків економічних шоків та стабілізації діяльності банківських установ;

- забезпечення прозорості і підзвітності корпоративного управління банками, що має вирішальне значення для запобігання морального ризику, підвищення довіри інвесторів, вкладників та суспільства загалом.

Отримані результати можуть стати відправною точкою для подальших емпіричних досліджень. Зокрема, систематизація існуючих результатів дослідження й визначення концептуальних рамок стануть точкою для розробки нових аналітичних інструментів і показників оцінки ефективності механізмів державного управління банківською системою. Це, у свою чергу, дозволить не лише поглибити їх теоретичне розуміння, але й сприятиме формуванню практичних рекомендацій для державних органів, регуляторів та учасників ринку, орієнтованих на забезпечення довгострокової стабільності, конкурентоспроможності й інноваційного розвитку банківської сфери в Україні.

Таким чином, розробка та впровадження методологічного підходу до аналізу наукової літератури стає важливим кроком у становленні цілісної теоретико-методологічної бази для подальшого дослідження проблематики та обґрунтування ефективних механізмів державного управління банківською системою, що дозволить покращити не тільки якість наукових пошуків, сформувані концептуальні передумови для майбутніх досліджень, а й виробити більш виважену, цілісну та адаптивну державну політику в умовах постійних глобальних і національних викликів.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Авер'янов, В. Б. (Ed.). (1998). *Державне управління в Україні: навчальний посібник*. Юрінком Інтер. Відновлено з <http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/692/>
- Гладун, З. С. (2004). *Адміністративне право України: академічний курс*. Карт-бланш.
- Дзюблук, О. (2019). *Роль банківської системи в інноваційному розвитку економіки*. Відновлено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2019_1_9
- Зайчук, О. В., & Оніщенко, Н. М. (2006). *Теорія держави і права. Академічний курс: підручник*. Юрінком Інтер.
- Князєв, В. М., & Бакуменко, В. Д. (Eds.). (2002). *Державне управління: Словник-довідник*. Видавництво УАДУ.
- Колесникова, К. (2013). *Співвідношення державного управління та публічного адміністрування у процесі суспільної трансформації. Публічне управління*. Відновлено з <https://cutt.ly/FWpTLYc>



- Ліпенцев, А. В., & Поляк, О. В. (2008). Основні напрямки формування механізмів надання управлінських послуг органами влади. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, 2. Відновлено з <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2008-2/08lavrov.htm/08lavrov.htm>
- Павленко, Л., & Семенець, В. (2019). Система державного антикризового управління банківською системою як основа стабільного функціонування вітчизняної економіки. *Інвестиції: практика та досвід*, 2, 48-55. Відновлено з http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2019/10.pdf
- Рабінович, П. М. (2001). *Основи загальної теорії права та держави: навчальний посібник* (5th ed.). Атіка.
- Савченко, А. (2019). Механізми державного регулювання банківської діяльності в контексті євроінтеграції. *Вісник НБУ*, 4.
- Bank for International Settlements. (n.d.). Research and innovation. Retrieved from <https://www.bis.org/forum/research.htm?m=156>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2016). Revised Basel III leverage ratio framework. Retrieved from <https://www.bis.org/bcbs/publ/d365.pdf>
- Basel Committee on Banking Supervision. (n.d.). Retrieved from <https://www.bis.org/bcbs/>
- Booth, W. C., Colomb, G. G., & Williams, J. M. (2003). *The craft of research*. University of Chicago Press.
- Cropley, A. (2019). Introduction to qualitative research methods. In *A research handbook for patient and public involvement researchers*. <https://doi.org/10.7765/9781526136527.00012>
- Dawson, C. (2007). *A practical guide to research methods. How to Content*.
- European Central Bank. (n.d.). Research. Retrieved from <https://www.ecb.europa.eu/pub/html/index.en.html>
- International Monetary Fund. (n.d.). Research at the International Monetary Fund. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Research>
- Lynn, L. (2006). *Public management: Old and new* (1st ed.). Taylor and Francis.
- Pfifner, J. M., & Presthus, R. (1960). *Public administration*. The Ronald Press Co.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- World Bank. (n.d.). *Research and publications*. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/research>

REFERENCES

- Averyanov, V. B. (Ed.). (1998). *Public administration in Ukraine: A textbook*. Yurinkom Inter. Retrieved from <http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/692/>
- Bank for International Settlements. (n.d.). Research and innovation. <https://www.bis.org/forum/research.htm?m=156>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2015). Revised Basel III leverage ratio framework. Retrieved from <https://www.bis.org/bcbs/publ/d365.pdf>
- Basel Committee on Banking Supervision. (n.d.). Retrieved from <https://www.bis.org/bcbs/>
- Booth, W. C., Colomb, G. G., & Williams, J. M. (2003). *The craft of research*. University of Chicago Press.
- Cropley, A. (2019). Introduction to qualitative research methods. In *A research handbook for patient and public involvement researchers*. <https://doi.org/10.7765/9781526136527.00012>
- Dawson, C. (2007). *A practical guide to research methods. How to Content*.
- Dziubliuk, O. (2019). *The role of the banking system in the innovative development of the economy*. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2019_1_9
- European Central Bank. (n.d.). Research. Retrieved from <https://www.ecb.europa.eu/pub/html/index.en.html>
- Hladun, Z. S. (2004). *Administrative law of Ukraine: Academic course*. Kart-blansh.
- International Monetary Fund. (n.d.). Research at the International Monetary Fund. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Research>
- Knyazev, V. M., & Bakumenko, V. D. (Eds.). (2002). *Public administration: Dictionary-reference book*. UAPA Publishing House.
- Kolesnykova, K. (2013). The correlation between state governance and public administration in the process of social transformation. *Public Administration*. Retrieved from <https://cutt.ly/FWpTLYc>
- Lipentsev, A. V., & Polyak, O. V. (2008). The main directions of formation of mechanisms for the provision of administrative services by the authorities. *Theoretical and Applied Issues of State Building*, 2. Retrieved from <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/20082/08lavrov.htm/08lavrov>
- Lynn, L. (2006). *Public management: Old and new* (1st ed.). Taylor and Francis.
- Pavlenko, L., & Semenets, V. (2019). The system of state anti-crisis management of the banking system as the basis for the stable functioning of the national economy. *Investments: Practice and Experience*, 2, 48-55. Retrieved from http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2019/10.pdf
- Pfifner, J. M., & Presthus, R. (1960). *Public administration*. The Ronald Press Co.
- Rabinovych, P. M. (2001). *The fundamentals of the general theory of law and the state: A textbook* (5th ed.). Атіка.
- Savchenko, A. (2019). Mechanisms of state regulation of banking activities in the context of European integration. *NBU Bulletin*, 4.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- World Bank. (n.d.). *Research and publications*. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/research>
- Zaychuk, O. V., & Onishchenko, N. M. (2006). *Theory of the state and law: An academic course*. Yurinkom Inter.



State Policy of Restrictions in the Sphere of Mass Communication under the Martial Law

UDC: 351:659.3:316.77

DOI: <https://doi.org/10.15421/152503>**Sheburenkov Oleksandr**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0007-5816-5720>, sheburena@ukr.net

National University "Chernihiv Polytechnic" (Chernihiv, Ukraine)

Abstract

Relevance. The article examines the legislative framework as a tool of state regulatory policy targeting the institution of mass communication during the Russian-Ukrainian war. It explores the impact of restrictive measures on media activities and mass communication and investigates the attitudes of the media community and the public toward these restrictions.

The purpose of the study is to examine the mechanisms of restrictive legislation as an instrument of state regulation of mass media under crisis conditions and to evaluate the perceptions, and feedback of the regulated entities.

Results. The findings reveal that the state actively implemented practices to restrict the functioning of the information space and regulate communication relationships to ensure national security. These restrictions targeted both the media sector and individual communication.

However, despite the extensive scope of these measures, the state's regulatory potential was not fully utilized. While the restrictions were justified by the exigencies of martial law, a significant segment of society perceives them as limitations on rights and freedoms. Media representatives, in particular, hold the most critical stance, citing evidence of state censorship. Simultaneously, the media have adopted self-censorship and self-restriction practices.

The study highlights a consistent correlation between social sentiment and the duration of the conflict, with prolonged conflict contributing to a proportional deterioration in public mood. A similar trend was observed among members of the media community.

Conclusions. The study underscores the necessity of enhancing information policy by clearly defining the boundaries of restrictions, adhering to international standards, and engaging civil society and media representatives in shaping state communication strategies. The findings also emphasize the importance of active collaboration with civil society institutions to legitimize government decisions.

Keywords: state policy, mass communication, martial law, information restrictions, freedom of speech, censorship, national security

Державна політика обмежень у сфері масової комунікації в умовах воєнного стану

Шебуренков Олександр

Національний Університет «Чернігівська Політехніка» (Чернігів, Україна)

Анотація

Актуальність. У статті здійснено аналіз законодавчої бази як інструменту державної регуляторної політики спрямованої на інститут масової комунікації в умовах російсько-української війни. Розглянуто вплив обмежувальних заходів на діяльність медіа і масову комунікацію, а також досліджено ставлення медіаспільноти та громадськості до цих обмежень.

Мета дослідження полягає в дослідженні обмежувальних механізмів законодавства, як інструменту державного регулювання масмедіа в кризових умовах, та оцінці сприйняття та зворотної реакції об'єктів регулювання.

Результати. Проведене дослідження показало, що держава активно застосовувала практики обмеження функціонування інформаційного простору та регулювання комунікаційних відносин задля забезпечення національної безпеки. Обмеження були спрямовані, як на медіа галузь так і на індивідуальну комунікацію.

Проте попри широке коло обмежень державний регуляторний потенціал був використаний не повною мірою. Попри обґрунтованість обмежень умовами воєнного стану, значна частина суспільства сприймає їх як обмеження прав і свобод. Найбільш критичну позицію щодо обмежень займають представники медіа, які вказують на наявність у них ознак державної цензури. Разом з цим медіа вдаються до самоцензури і самообмеження.

Зміна соціальних настроїв продемонструвала стійкий зв'язок з тривалістю конфлікту. Погіршення соціальних настроїв прямо пропорційне тривалості конфлікту. Аналогічну тенденцію продемонстрували настрої представників медіа спільноти.

Висновки. За результатами дослідження визначено необхідність подальшого вдосконалення інформаційної політики, зокрема через чітке окреслення меж обмежень, дотримання міжнародних стандартів та залучення громадянського суспільства і представників медіа до формування державної стратегії у сфері комунікацій. Визначено важливість активної взаємодії з інститутами громадянського суспільства для легітимізації рішень влади.

Ключові слова: державна політика, масова комунікація, воєнний стан, інформаційні обмеження, свобода слова, цензура, національна безпека

Стаття надійшла / Article arrived: 07.01.2025

Схвалено до друку / Accepted: 04.03.2025



Вступ.

Проблема неконтрольованого функціонування масмедіа та їхнього впливу на суспільство набуває особливої актуальності в періоди політичних криз і воєн. Тож питання інформаційної політики держави в умовах воєнного стану потребує подальшого вивчення і розроблення ефективних механізмів забезпечення активної та ефективної комунікації з інститутами громадянського суспільства, а також організації протидії інформаційним загрозам. З метою запобігання й мінімізації негативного впливу деструктивної пропаганди держава запроваджує обмежувальні заходи, спрямовані на гарантування інформаційної безпеки та захист інформаційного простору. Зміст і форми таких заходів визначаються поточними обставинами. При цьому держава стикається з викликом дотримання демократичних засад управління в умовах посилення контролю за медійним простором та обмеження конституційних прав і свобод громадян.

У мирний час державна регуляторна політика у сфері медіа спрямована на досягнення політичних або економічних цілей, а також на забезпечення конституційних прав і свобод громадян. Заходи, до яких вона вдається в умовах війни, покликані забезпечити інформаційну безпеку через обмеження інформаційного впливу ворога та стабілізацію суспільно-політичних настроїв і психологічний захист населення. Незважаючи на очевидну мету, такі дії часто зроджують недовіру з боку політичних опонентів, які сприймають їх як політичні, а не спрямовані на воєнні цілі (Lasswell, 2013, с. 46). Це провокує внутрішньополітичне протистояння та змушує державу посилювати обмеження, щоб, окрім протидії деструктивній пропаганді, тримати під контролем внутрішньополітичну ситуацію. Унаслідок зростає незадоволення як з боку медіа, які опиняються під дією жорстких обмежень, так і серед населення, яке починає сприймати дії держави не як заходи захисту, а як прояв внутрішньої цензури.

Попри широке дослідження різних аспектів державної комунікації, зокрема й таких її видів, як кризова комунікація та комунікація в умовах війни, постійна поява і розвиток так званих цифрових медіа ставлять перед державами по всьому світові нові виклики, що стосуються регулювання нового комунікаційного середовища і простору.

Мета дослідження дослідити обмежувальні механізми українського законодавства в інформаційній політиці, і їх використання в умовах воєнного стану та визначити подальші шляхи їх вдосконалення. Для досягнення цієї

мети автор ставить такі завдання: проаналізувати нормативно-правову базу обмежень у сфері масової комунікації, запроваджених державними органами влади в умовах воєнного стану, а також оцінити ставлення суб'єктів регулювання до цих заходів.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Проблема організації та функціонування державної політики в галузі масової комунікації в умовах війни не раз привертала увагу дослідників різних країн. Особливий сплеск зацікавленості до цього питання спостерігався під час і після світових воєн. Серед зарубіжних авторів, що вивчали різні аспекти проблеми, варто назвати Гарольда Лассуела (Lasswell, 2013) праці якого стосуються організації державного апарату управління внутрішніми і зовнішніми комунікаціями під час війни; Волтера Ліпмана (Lipman, 2023) та Вільяма Албіга (1939), які досліджували чинники, що впливають на формування суспільної думки; Жака Еллюля (Ellul, 1973), Леонарда Доба (Doob, 1935) й Пітера Померанцева (Pomerantsev, 2020), розвідки яких спрямовані, серед іншого, на вивчення контрпропаганди як механізму обмежень, покликаних протидіяти пропаганді. Праці цих дослідників сьогодні вже стали своєрідною класикою, а їхні результати використовують як методологічну основу для формування державної інформаційної політики. Вивченню різних аспектів державної інформаційної політики присвячені дослідження низки українських науковців.

Серед питань, які перебувають у фокусі досліджень Г. Почепцова (2016) і стосуються нашої теми, є комунікація, управління суспільною думкою, інформаційні війни, національна безпека. Ж. Денисюк (2021), Л. Макаренко (2022), О. Шиманова-Стефанишин (2022), Н. Липовська (2024) та К. Сахарова (2024) вивчають стратегічну комунікацію, зокрема і в контексті державної інформаційної політики й інформаційних війн. Л. Імбіривська-Сиваківська (2019) та О. Ніцевич (2024) досліджують правове регулювання медіа під час збройних конфліктів. І. Золочевський (2009) розглядає питання класифікації обмежень. Демократичності обмежень присвячені роботи І. Гаврада (2006), О. Білоскурської (2022). В. Цимбалюк (2023) вивчає аспект взаємодії держави і громадянського суспільства в умовах воєнного стану. Д. Мілошова (2017) аналізує досвід запровадження обмежень в європейських країнах. Б. Бернадський (2013) й І. Жовтенко (2022) досліджують такий вид обмежень, як перлюстрація. В. Ворожко (2021) висвітлює історію військової цензури.



Результати дослідження.

Основним інструментом державного впливу на громадян є законодавчі та підзаконні акти, які, зокрема, регулюють режим виготовлення, зберігання, використання і поширення інформації. Держава також встановлює спеціальні умови та обмеження в цій галузі, окреслені обставинами, такими як воєнний стан. Це дає змогу розглядати такі заходи як штучний бар'єр, що встановлюється між різними суб'єктами та об'єктами масової комунікації.

У контексті змін державного регулювання інформаційної галузі в умовах війни необхідно проаналізувати ті законодавчі акти, що вступають у дію або набувають особливої ваги на час правового режиму воєнного стану. До них належать Конституція України, Закони України «Про правовий режим воєнного стану» (2015), «Про критичну інфраструктуру» (2021), «Про оборону» (1991), «Про інформацію» (1992), «Про доступ до публічної інформації» (2011), «Про медіа» (2022), «Про державну таємницю» (1994), укази Президента України, рішення РНБОУ, постанови Кабінету Міністрів України, накази Верховної Ради України та профільних державних установ, які регулюють окремі аспекти діяльності.

Деякі види обмежень, що накладаються на поширення певних видів інформації, передбачені також спеціальними галузевими законами, постановами або рішеннями. Так, Закон України «Про кінематографію» (1998) забороняє розповсюджувати і демонструвати фільми, що містять популяризацію органів держави-агресора, радянських органів державної безпеки. Закон України «Про культуру» (2010) обмежує на території України публічне виконання, показ, демонстрацію або сповіщення фонограм, відеограм та музичних кліпів, що здійснені співаком (співачкою), який є або був у будь-який період після 1991 року громадянином держави, визнаної Верховною Радою України державою-агресором.

Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, окремою постановою врегулювала питання захисту інформації, яка в умовах воєнного стану може бути віднесена до інформації з обмеженим доступом, зокрема щодо об'єктів критичної інфраструктури.

Покарання за порушення обмежень, пов'язаних із правовим режимом воєнного стану, передбачені Кримінальним кодексом України (2001).

Розгляд обмеження прав і свобод громадян слід розпочинати з визначення їхнього обсягу та меж. У другому абзаці статті 3 Конституції

України зазначено, що «права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави» (Конституція України, 1996). Це ставить питання: чи залишається держава, яка діє в умовах обмежень конституційних прав і свобод, як це передбачено статтею 1 Конституції України (1996), демократичною, соціальною і правовою? І головне – чи громадяни й надалі сприймають її такою?

Запровадження обмежень, зумовлених агресією Російської Федерації, санкціонується Указом Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» (2022), який де-юре ініціює процедуру обмежень прав і свобод громадян. У частині 3 Указу зазначено: «У зв'язку із введенням в Україні воєнного стану тимчасово, на період дії правового режиму воєнного стану, можуть обмежуватися конституційні права і свободи людини і громадянина, передбачені статтями 30-34, 38, 39, 41-44, 53 Конституції України, а також вводиться тимчасові обмеження прав і законних інтересів юридичних осіб, які передбачені частиною першою статті 8 Закону України «Про правовий режим воєнного стану»» (Про введення воєнного стану в Україні, 2022).

Слід зазначити, що передбачені Указом Президента обмеження статей 31 і 34 обмежують дію статей 9 і 10 Європейської конвенції з прав людини (1950) та статей 19-20 Міжнародного пакту про громадянські і політичні права (1966). Вказані статті Конституції України (1996) гарантують таємницю листування, телефонних розмов, телеграфної та іншої кореспонденції.

Доступ до міжособистісної комунікації підпадає під визначення такого виду обмежень, як перлюстрація (Жовтенко, & Богініч, 2022, с. 87). Також у Верховній Раді України зареєстровано законопроект № 12294 від 06.12.2024 (Про внесення змін, 2024), яким запропоновано внести зміни до Закону України «Про поштовий зв'язок» (2022) та Кримінально-процесуального кодексу України (2001). Ці зміни значно розширюють перелік кореспонденції і засобів міжособистого спілкування, до яких пропонується надати доступ представникам силових відомств, а саме: листи, поштові картки, дрібні пакети, мішки «М», адресна поштова розсилка, відправлення для сліпих, посылка, відправлення EMS, інші матеріальні носії передавання інформації між особами (Про внесення змін, 2024).

Тут варто звернути увагу, що стаття 306 Цивільного кодексу визнає право на таємницю кореспонденції, а порушення таємниці кореспонденції може бути дозволено судом лише у випадках, передбачених законом, з метою запобігання кримінальному правопорушенню чи під час кримінального провадження, якщо



іншими способами одержати інформацію неможливо (Цивільний кодекс України, 2003).

Водночас обмеження, такі як перлюстрація, введені Указом Президента, можна трактувати як один із видів цензури, а українське законодавство містить її пряму заборону. Абзац 3 статті 15 Конституції України (1996) чітко забороняє цензуру. Частина 3 статті 4 Закону України «Про медіа» (2022) також констатує, що цензура заборонена. Стаття 24 Закону України «Про інформацію» (1992) містить заборону цензури та втручання в професійну діяльність журналістів і медіа.

Абзац 2 статті 34 Конституції України (1996) визначає, що «кожен має право вільно збирати, зберігати, використовувати і розповсюджувати інформацію усно, письмово або іншим чином – на свій вибір». Однак абзац 3 статті 34 попереджає, що «здійснення вказаних вище прав може бути обмежене законом». Причинами для таких обмежень можуть бути «інтереси національної безпеки, забезпечення територіальної цілісності та запобігання розголошенню конфіденційної інформації» (Конституція України, 1996).

Досліджуючи обмеження, введені державою на період дії воєнного стану, необхідно зважати на той факт, що українські та зарубіжні дослідники дають різні тлумачення терміна «цензура» (Золочевський, 2009, с. 4-5). Розбіжності у визначенні існують як в українських, так і в зарубіжних законодавчих актах (Мілошова, 2017, с. 57-58).

Стаття 17 Конституції України (1996) визначає захист інформаційної безпеки як одну з найважливіших функцій держави, що може бути використано як підстава для накладення обмежень на оприлюднення або поширення інформації. Проте, відповідно до статті 34 Конституції України (1996), усі такі обмеження можуть бути накладені виключно законом. Цей факт не раз було підкреслено в судових рішеннях, де розглядалися позови громадян щодо обмеження їхніх прав і свобод (Суд скасував відмову, 2024). Частина 2 статті 10 Європейської конвенції з прав людини (1950) також визначає, що здійснення свобод пов'язане з обов'язками та відповідальністю і може підлягати формальностям, умовам, обмеженням або санкціям. При цьому наголошується, що такі обмеження мають бути встановлені законом (Європейська конвенція, 1950).

Дотримання законності в питанні обмеження прав громадян – ключовий елемент, оскільки фундаментальною характеристикою діяльності державних інституцій є законність і нормативність, що має наслідком необхідність правової основи взаємодії органів державної

влади з інститутами громадянського суспільства (Цимбалюк, 2023, с. 49).

В українському законодавстві, окрім конституційних обмежень, є низка обмежувальних актів, положення яких за певних умов також можна трактувати як цензуру. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» (2015), а саме пункт 11 статті 8, дає змогу регулювати роботу електронних комунікаційних мереж та/або послуг, поліграфічних підприємств, видавництва, телерадіоцентрів та інших підприємств, установ, організацій і медіа, а також забороняти роботу приймально-передавальних радіостанцій особистого й колективного користування та передачу інформації через комп'ютерні мережі. Пункт 10 статті 9 цього самого Закону дає змогу не оприлюднювати проекти актів органів місцевого самоврядування та військово-цивільних адміністрацій (Про правовий режим, 2015).

Розглядаючи детально суть і потенційні наслідки викладених вище обмежень, необхідно звернутися до Закону України «Про інформацію» (1992), оскільки в ньому визначаються такі важливі поняття, як цензура та масова інформація, обмеження якої передбачено шляхом регулювання роботи телерадіоцентрів, радіостанцій та медіа. Частина 1 статті 22 розділу III цього Закону (Про інформацію, 1992) визначає масову інформацію як інформацію, що поширюється з метою її доведення до необмеженого кола осіб. У свою чергу, стаття 24 забороняє цензуру та втручання в професійну діяльність журналістів і медіа (Про інформацію, 1992).

Цензура визначається як будь-яка вимога, спрямована, зокрема, до журналіста, суб'єкта у сфері медіа, його засновника (співзасновника), видавця, керівника, розповсюджувача, узгоджувати інформацію до її поширення або накладення заборони чи перешкоджання в будь-якій іншій формі тиражуванню чи поширенню інформації (Про інформацію, 1992).

Крім того, забороняється (Про інформацію, 1992):

- втручання у професійну діяльність журналістів;
- контроль за змістом поширюваної інформації, зокрема з метою поширення чи непоширення певної інформації;
- замовчування суспільно необхідної інформації;
- накладення заборони на висвітлення окремих тем, показ окремих осіб;
- поширення інформації про певних осіб чи заборона на критику суб'єктів владних повноважень, за винятком випадків, установлених законом.



Водночас частина 2 статті 6 Закону (Про інформацію, 1992) визнає право на обмеження інформації в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності та інших суспільно значущих потреб.

Задля недопущення цензури та зловживання свободою слова Законом України «Про медіа» (2022) передбачено спільне регулювання. Разом із цим стаття 36 Закону містить перелік обмежень щодо змісту інформації, яку заборонено поширювати на території України. До такої інформації належать заклики до:

- насильницької зміни, повалення конституційного ладу;
- розв'язування або ведення агресивної війни чи воєнного конфлікту;
- порушення територіальної цілісності України;
- ліквідації державної незалежності.

У контексті обмежень, що накладаються державою на діяльність у галузі масової інформації, окрему увагу варто приділити діяльності Ради національної безпеки і оборони України (РНБОУ), яка є органом, відповідальним за визначення стратегічних національних інтересів України в інформаційній сфері. Важливо зазначити, що діяльність РНБОУ у напрямку контролю за функціонуванням медіаринку розпочалася ще до початку широкомасштабної війни 2022 року. У цей період рішення РНБОУ, що накладали обмеження на сферу масової комунікації, реалізовувалися здебільшого через застосування персональних санкцій (Про рішення Ради, 2017). Однак після початку війни обмеження, санкціоновані РНБОУ, впроваджувалися не в межах санкційної політики, а в рамках централізованої стратегії державного впливу на медіаринок та протидії дезінформації (Про рішення Ради, 2022).

Поточна діяльність РНБОУ у цьому напрямі визначена Стратегією інформаційної безпеки, згідно з якою забезпечення інформаційної безпеки України є однією з найважливіших функцій держави (Про рішення Ради, 2021).

Органом, що здійснює регуляторні функції та контроль дотримання встановлених державою обмежень у сфері медіа, є Національна рада з питань телебачення та радіомовлення. Цей орган забезпечує нагляд за дотриманням законодавчих норм та застосовує відповідні заходи у разі їх порушення. Покарання за порушення обмежень, установлених державою щодо поширення певних видів інформації, визначені Кримінальним кодексом України, зокрема статтями 1141 та 1142 (Кримінальний кодекс України, 2001).

Історія свободи – це хроніка змінюваних цілей. Після досягнення певної форми

свободи вона може бути частково обмежена законами, судовими процедурами, втручанням адміністративної влади та громадською апатією. Оскільки цензурування – це конфліктний процес, будь-який його прояв знаходить негайний емоційний відгук у діях його противників (Albig, 1939, с. 241). Це говорить про те, що, запроваджуючи нормативно-правові акти, які обмежують будь-які права і свободи, важливо прораховувати як потенційне ставлення, так і реакцію суспільства на потенційні обмеження.

На початку повномасштабної війни такі заходи отримали широку підтримку серед населення. За даними дослідження Київського міжнародного інституту соціології (КМІС), станом на липень 2022 року 60 % українців підтримували активний державний контроль інформації в інтернет-джерелах, тоді як 30 % респондентів розглядали ці заходи як обмеження прав і свобод. Два роки активної державної політики в цьому напрямі призвели до зміни суспільної думки. На початок 2024 року рівень підтримки державного регулювання інформаційної сфери знизився до 44 %, тоді як частка тих, хто вважає ці обмеження порушенням прав і свобод, зросла до 49 % (Ставлення українців, 2024).

Подібна тенденція спостерігається і щодо довіри до інформаційного марафону «Єдині новини». Якщо у травні 2022 року 69 % українців довіряли марафону, а 12 % висловлювали недовіру, то на початок лютого 2024 року частка тих, хто довіряє, знизилася до 36 %, а тих, хто не довіряє, зросла до 47 % (Довіра телемарафону, 2024).

Від початку активної регуляції державою медіасередовища як реакція на такі дії намітилася тенденція використання механізму звернень громадян до різних гілок влади з вимогою скасувати рішення, спрямовані на обмеження роботи медіа, і покарати відповідальних за встановлення цензури. У зареєстрованих на сайті Президента електронних петиціях громадяни вимагали: «Розформувати Нацраду з телебачення і радіомовлення за порушення нею статті 15 Конституції України про заборону цензури в Україні», «Заборонити цензуру в Україні згідно зі статтею 15 Конституції України», скасувати заборону трансляції телеканалів і звертатися з іншими вимогами та зверненнями, зміст яких відповідає діям, спрямованим на обмеження прав і свобод (Електронні петиції, 2024).

За даними досліджень, станом на 2023 рік 69 % журналістів зазначали наявність державної цензури, а 67 % вказували на цензуру з боку власників медіа. Серед ключових форм цензури

називали такі аргументи: «у нас війна» – 57 %, «це в інтересах країни» – 44 %, «така позиція не популярна у суспільстві» – 29 %. Водночас 40 % журналістів вважали обмежену цензуру необхідною, а третина висловлювалася проти будь-яких форм цензури (Виклики для свободи слова, 2024, с. 19-20).

Статистичні дані щодо порушення свободи слова за 2019–2024 роки демонструють (рис. 1), що кількість порушень свободи слова в Україні, зафіксованих з початку широкомасштабної війни з боку України, істотно менша за ту, що фіксувалася у три попередні роки (Барометр свободи слова, 2024).

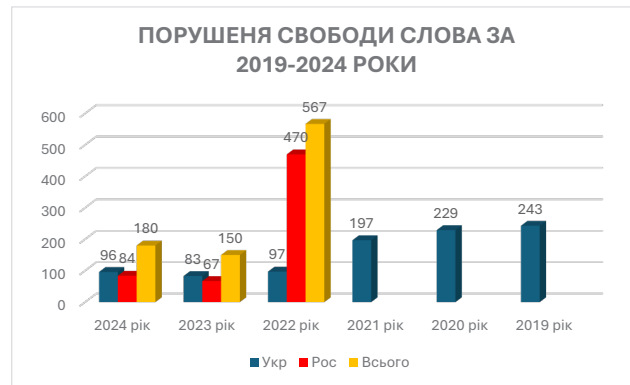


Рис. 1. Кількість порушень свободи слова, зафіксовані ГО «Інститут масової інформації» за 2019–2024 роки

Наведені вище дані демонструють стійку тенденцію до зміни суспільних настроїв у ставленні до державної політики обмежень у сфері свободи слова та масової комунікації із позитивних на негативні – як серед населення, так і серед журналістської спільноти.

З огляду на це необхідно констатувати: що довше тривають воєнні дії, то більшої актуальності набуває необхідність привести у відповідність до положень Конституції обмеження, до яких вдалася держава на час дії правового режиму воєнного стану. Гостро постає потреба вдосконалити інформаційну політику державних органів щодо обґрунтування та роз'яснення суті й масштабів запроваджених обмежень. Це сприятиме легітимізації ухвалених державою рішень, що, своєю чергою, забезпечить ширшу підтримку дій у цьому напрямі. Проводячи таку роботу, окрему увагу варто приділяти роз'ясненню відмінності між обмеженнями прав і свобод, спричиненими воєнним станом, обмеженнями мирного часу і поняттям «цензура». Зокрема, у суспільстві побутує широке розуміння поняття «цензура», яке часто розповсюджується на будь-які обмеження – як політичні, так і ті, що запроваджуються під час воєнних дій. При цьому поняття «цензура», яке розповсюджується на практики в тоталітарних суспільствах, екстраполюється й на обмеження в демократичних державах. Такий стан речей цілком закономірний, оскільки термін «цензура» набув широкого вжитку в характеристиках державних обмежень за часів війн. Проте є відмінність між посиленням

контролем за інформацією, обумовленим воєною та правовим режимом воєнного стану, і цензурою мирного часу, головне завдання якої – обмежити політичну й ідеологічну діяльність у країні (у такому разі цензура спрямована передусім проти опозиційних сил). Варто також зазначити, що існують відмінності в підходах до встановлення обмежень, притаманні демократичним і тоталітарним режимам. У демократичних обмеження спрямовані передусім на збереження соціально-культурної злагоди та розвиток «самоцензурування», тоді як тоталітарні режими використовують цей інструмент для збереження й «консервації» політичного ладу (Мілошова, 2017, с. 57).

У запровадженні обмежувальних практик в Україні органам державної влади слід врахувати, що кордон між цензурою й названими вище обмеженнями доволі нечіткий. Такий стан речей може спричинювати як слухні нарікання з боку громадськості, що знаходить своє відображення в погіршенні суспільних настроїв, так і у спекуляціях та маніпуляціях на темі прав й узурпації влади.

Висновки.

Під час російсько-української війни галузь виготовлення і поширення інформації зазнала значного регуляторного впливу та обмежень з боку держави. Органи державної влади запровадили низку адміністративних заходів, спрямованих на посилення контролю за поширенням інформації як медіа, так і громадянами. Попри обґрунтованість таких заходів умовами воєнного стану, суспільство



сприймає їх неоднозначно. Значна частина громадян вбачає у цих обмеженнях посягання на права і свободи, часто ототожнюючи їх із проявами цензури. Це створює виклики для легітимності державної інформаційної політики та потребує посилення комунікації з боку влади.

Попри широке застосування обмежувальних практик, держава не сповна використала свій регуляторний потенціал. Зокрема, не було запроваджено економічних механізмів відповідальності для платформ спільного доступу, співрозмірних з обсягами їхніх доходів, замість орієнтації під час накладання штрафних санкцій на рівень мінімальної заробітної плати за порушення, визначені в Законі України «Про медіа». Також не було запроваджено їх обов'язкової реєстрації. Це значно обмежило ефективність протидії загрозам в інформаційній війні.

Оскільки медіа мають схильність нав'язувати свої погляди читачам, роботі з ними необхідно приділити особливу увагу. Вона має сконцентруватися на виявленні справжніх причин погіршення сприйняття представниками медіаспільноти ситуації зі свободою слова, яка на практиці демонструє зворотну тенденцію до кількості зареєстрованих в останні роки випадків порушень. Необхідно виявити, чи не є така ситуація екстраполяцією поглядів редакторів або власників медіа.

Окремої уваги заслуговує поширення суспільно чутливої інформації. Попри тимчасове

припинення публікації офіційної статистики щодо зменшення населення, зокрема через самогубства, держава не запровадила обмеження на поширення такої інформації у медіа, що могло слугувати запуском циркулярної реакції та призводити до збільшення кількості таких випадків.

Водночас варто зауважити, що, незважаючи на відсутність офіційних обмежень на висвітлення багатьох суспільно чутливих питань, медіа вдаються до самоцензури, використовуючи нейтральні формулювання або обираючи обережний підхід у висвітленні тем і подій, що можуть призвести до соціальної напруги чи негативно вплинути на міжнародний імідж держави. Це свідчить про відповідальність медіаспільноти та її прагнення мінімізувати соціальну напругу, підтримуючи інтереси держави.

Підсумовуючи викладене, можемо констатувати, що державна політика обмежень у сфері масової комунікації є необхідним інструментом забезпечення національної безпеки в умовах воєнного стану. Однак вона потребує подальшого вдосконалення: чіткого визначення кола обмежень, їхньої відповідності Конституції України та міжнародним стандартам, а також прозорості та ефективності комунікації з громадськістю. Це дасть змогу зміцнити довіру суспільства й уникнути маніпуляцій на темі прав і свобод громадян.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Барометр свободи слова. (2024). *Інститут масової інформації*. Відновлено з <https://imi.org.ua/monitorings/barometr-svobody-slova>
- Бернадський, Б. В. (2013). Перлюстрація як метод забезпечення державної безпеки. *Правничий вісник Університету "КРОК"*, 15, 30-39. Відновлено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvuk_2013_15_7
- Білокурська, О. В., & Федорчук, М. Д. (2022). Нормативно-правове регулювання обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина в умовах воєнного стану в Україні. *Правова держава*, 46, 7-18. <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2022.46.257802>
- Бондаренко, П., Печончик, Т., Сухарина, А., & Яворський, В. (2023). *Виклики для свободи слова та журналістів в умовах війни*. Відновлено з https://zmina.ua/wp-content/uploads/sites/2/2023/05/freedomofspeechandjournalistsatwar_socialresearchua_web.pdf
- Ворожко, В. П. (2021). Радянська військова цензура у 1918-1920 рр. З архівів ВУЧК–ГПУ–НКВД–КГБ. *Науковий журнал*, 1(55), 7-30. <https://doi.org/10.15407/vuchk2021.01.007>
- Гаврада, І. О. (2006). Цензура як прояв недемократичності державності державної політики України у сфері засобів масової інформації. *Політичний менеджмент*, 5, 95-106. Відновлено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/RoMe_2006_5_11
- Денисюк, Ж. З. (2021). Пропаганда та контрпропаганда в контексті стратегії державної інформаційної політики. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*, 32(71), 46-51. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.2/08>
- Довіра телемарафону Єдині новини. (2024, Лютий 19). *Результати всеукраїнського опитування громадської думки. КМІС. 5-10 лютого 2024 року*. Відновлено з <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1369>
- Електронні петиції. (2024). *Офіційне інтернет-представництво Президента України*. Відновлено з <https://petition.president.gov.ua/>
- Європейська конвенція з прав людини. (1950). (Зі змінами). Відновлено з https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text



- Жовтенко, І. М., & Богініч, І. О. (2022). Історія становлення та розвитку негласного отримання інформації з поштових відправлень. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка*, 4, 85-101. <https://doi.org/10.33766/2524-0323.100.85-101>
- Золочевський, І. В. (2009). Аналіз визначень і класифікацій поняття "цензура" у вітчизняній науці й законодавчій практиці. *Проблеми законності*, 103(X), 3-8. Відновлено з <https://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/2410>
- Імбіривська-Сиваківська, Л. А. (2019). Правове регулювання ЗМІ під час збройного конфлікту. *Вісник Львівського університету. Серія: Журналістика*, 45, 21-27. <https://doi.org/10.30970/vjo.2019.45.9975>
- Конституція України*. (1996). (Зі змінами). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
- Кримінальний кодекс України*. (2001). (Зі змінами). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>
- Липовська, Н. А., & Сахарова, К. О. (2024). Стратегічні комунікації в умовах війни: публічноуправлінський аспект. *Наукові перспективи: журнал*, 6, 181-192. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-6\(48\)-181-192](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-6(48)-181-192)
- Макаренко, Л. П. (2022). Стратегічні комунікації як засіб запобігання та протидії інформаційним війнам. *Регіональні студії. Ужгородський національний університет*, 30, 75-81. <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2022.30.13>
- Міжнародний пакт про громадянські і політичні права*. (1966). Відновлено з https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text
- Мілошова, Д. Ю. (2017). Цензура та цензурування в Європі: історія та сучасність. *Соціально-політичні студії: наук. альманах*, 1, 56-61. Відновлено з <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c1cba96f-406e-40ff-84d1-3f365a607ab3/content>
- Ніцевич, О. В. (2024). Адміністративно-правове регулювання професійної діяльності журналістів та гарантій їх діяльності. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*, 1(128), 177-182. <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2024-1-177-182>
- Почепцов, Г. Г. (2016). Сенси і війни. Україна і Росія в інформаційній і смисловій війні. Київ: Києво-Могилянська академія.
- Про введення воєнного стану в Україні. № 64/2022. (2022, Лютий 24). *Указ Президента України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>
- Про внесення змін до Кримінального процесуального кодексу України щодо приведення окремих його положень у відповідність з Законом України "Про поштовий зв'язок". (2024, Грудень 6). *Проект Закону України*. Відновлено з <https://itd.rada.gov.ua/BILLINFO/Bills/Card/45398>
- Про державну таємницю. (1994). *Закон України*. (Зі змінами). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text>
- Про доступ до публічної інформації. (2011). *Закон України*. (Зі змінами). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
- Про інформацію. (1992). *Закон України*. (Зі змінами). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
- Про кінематографію. (1998). *Закон України*. (Зі змінами). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/9/98-%D0%B2%D1%80#Text>
- Про критичну інфраструктуру. (2021). *Закон України*. (Зі змінами). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>
- Про культуру. (2010). *Закон України*. (Зі змінами). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>
- Про медіа. (2022). *Закон України*. (Зі змінами). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text>
- Про оборону. (1991). *Закон України*. (Зі змінами). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text>
- Про поштовий зв'язок. (2022). *Закон України*. (Зі змінами). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2759-14#Text>
- Про правовий режим воєнного стану. (2015). *Закон України*. (Зі змінами). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
- Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року "Про Стратегію інформаційної безпеки". № 685/2021. (2021, Грудень 28). *Указ Президента України*. Відновлено з <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Ukazy/5203.html>
- Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 березня 2022 року «Щодо реалізації єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану». № 152/2022. (2022, Березень 19). *Указ Президента України*. Відновлено з <https://www.president.gov.ua/documents/1522022-41761>
- Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 28 квітня 2017 року «Про застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій)». № 133/2017. (2017, Травень 15). *Указ Президента України*. Відновлено з <https://www.president.gov.ua/documents/1332017-21850>
- Ставлення українців до більш активного контролю державою інформації в інтернет-джерелах. (2024, Березень 5). *Результати всеукраїнського опитування громадської думки. КМІС. 17–23 лютого 2024 року*. Відновлено з <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1381&page=1>



- Суд скасував відмову прикордонної служби випустити чоловіка за кордон, перелічивши власні відповіді на питання, які поставив ЄСПЛ у скаргах на заборону виїзду. (2024). Відновлено з https://sud.ua/uk/news/publication/310420-sud-otmenil-otkaz-pogranichnoy-služby-vypustit-muzhchinu-za-granitsu-perechisliv-sobstvennye-otvety-na-voprosy-kotorye-postavil-espch-po-zhalobam-na-zapret-vyezda#google_vignette
- Цивільний кодекс України. (2003). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
- Цимбалюк, В. І. (2023). Взаємодія органів влади з інститутами громадянського суспільства: специфіка в умовах воєнного стану. *Юридичний вісник національного авіаційного університету. Повітряне і космічне право*, 1, 46-54. Відновлено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnau_2023_1_8
- Шиманова-Стефанишин, О. В. (2022). Політична комунікація в умовах воєнного стану в Україні: політологічний аналіз основних меседжів. *Регіональні студії*, 30, 112-117. <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2022.30.19>
- Albig, W. (1939). *Public Opinion*. (1st ed.). New York, NY: McGraw-Hill Book Company inc.
- Doob, W. L. (1935). *Propaganda its technology and technique*. New York, NY: Henry Holt and Company.
- Ellul, J. (1973). *Propaganda: The Formation of Men's Attitudes*. (Reprint of the 1965 ed.). New York, NY: Vintage books.
- Lasswell, D. H. (2013). *Propaganda Technique in the World War*. (reprint of the 1938). New York, NY: Martino Publishing Mansfield Centre, CT.
- Lipman, W. (2018). *Public Opinion*. Adansonia Press, Middletown.
- Pomerantsev, P. (2019). *This Is Not Propaganda. Adventures in the War Against Reality*. London: Faber & Faber Limited.

REFERENCES

- Albig, W. (1939). *Public Opinion*. (1st ed.). New York, NY: McGraw-Hill Book Company inc.
- Attitude of Ukrainians to More Active State Control of Information in Internet Sources. (2024, March 5). *Results of the All-Ukrainian Public Opinion Poll. KIIS. February 17–23, 2024*. Retrieved from <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1381&page=1>
- Barometer of Freedom of Speech. (2024). *Institute of Mass Information*. Retrieved from <https://imi.org.ua/monitorings/barometr-svobody-slova>
- Bernadsky, B. V. (2013). Perilustration as a method of ensuring state security. *Legal Bulletin of the University "KROK"*, 15, 30-39. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvuk_2013_15_7
- Biloskurska, O. V., & Fedorchuk, M. D. (2022). Normative and legal regulation of restrictions on constitutional rights and freedoms of man and citizen under martial law in Ukraine. *Legal State*, 46, 7-18. <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2022.46.257802>
- Bondarenko, P., Pechonchuk, T., Sukharina, A., & Yavorsky, V. (2023). *Challenges to freedom of speech and journalists in wartime*. Retrieved from <https://zmina.ua/wp-content/uploads/sites/2/2023/05/freedomofspeechandjournalists-atwar-socialresearchua-web.pdf>
- Civil Code of Ukraine*. (2003). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
- Constitution of Ukraine*. (1996). (As amended). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
- Criminal Code of Ukraine*. (2001). (As amended). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>
- Denysiuk, Zh. Z. (2021). Propaganda and counter-propaganda in the context of state information policy strategies. *Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: State Administration*, 32(71), 46-51. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.2/08>
- Doob, W. L. (1935). *Propaganda its technology and technique*. New York, NY: Henry Holt and Company.
- Electronic Petitions. (2024). *Official Internet Representation of the President of Ukraine*. Retrieved from <https://petition.president.gov.ua/>
- Ellul, J. (1973). *Propaganda: The Formation of Men's Attitudes*. (Reprint of the 1965 ed.). New York, NY: Vintage books.
- European Convention on Human Rights*. (1950). (As amended). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text
- Gavrada, I. O. (2006). Censorship as a manifestation of the undemocratic statehood of the state policy of Ukraine in the sphere of mass media. *Political Management*, 5, 95-106. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2006_5_11
- Imbirovska-Syvakiivska, L. A. (2019). Legal regulation of the media during armed conflict. *Bulletin of Lviv University. Series: Journalism*, 45, 21-27. <https://doi.org/10.30970/vjo.2019.45.9975>
- International Covenant on Civil and Political Rights*. (1966). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text
- Lasswell, D. H. (2013). *Propaganda Technique in the World War*. (reprint of the 1938). New York, NY: Martino Publishing Mansfield Centre, CT.
- Lipman, W. (2018). *Public Opinion*. Adansonia Press, Middletown.



- Lypovska, N. A., & Sakharova, K. O. (2024). Strategic Communications in Wartime: Public Administration Aspect. *Scientific Perspectives: Journal*, 6, 181-192. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-6\(48\)-181-192](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-6(48)-181-192)
- Makarenko, L. P. (2022). Strategic Communications as a Means of Preventing and Counteracting Information Wars. *Regional Studies. Uzhhorod National University*, 30, 75-81. <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2022.30.13>
- Miloshova, D. Yu. (2017). Censorship and censorship in Europe: history and modernity. *Socio-political studies: scientific almanac*, 1, 56-61. Retrieved from <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c1cba96f-406e-40ff-84d1-3f365a607ab3/content>
- Nitsevyeh, O. V. (2024). Administrative and legal regulation of the professional activities of journalists and guarantees of their activities. *Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*, 1(128), 177-182. <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2024-1-177-182>
- On Access to Public Information. (2011). *Law of Ukraine*. (As amended). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
- On Amendments to the Criminal Procedure Code of Ukraine to Bring Certain Provisions in Accordance with the Law of Ukraine "On Postal Communications". (2024, December 6). *Draft Law of Ukraine*. Retrieved from <https://itd.rada.gov.ua/BILLINFO/Bills/Card/45398>
- On Cinematography. (1998). *Law of Ukraine*. (As amended). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/9/98-%D0%B2%D1%80#Text>
- On Critical Infrastructure. (2021). *Law of Ukraine*. (As amended). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>
- On Culture. (2010). *Law of Ukraine*. (As amended). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>
- On Defense. (1991). *Law of Ukraine*. (As amended). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text>
- On Information. (1992). *Law of Ukraine*. (As amended). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
- On Media. (2022). *Law of Ukraine*. (As amended). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text>
- On Postal Services. (2022). *Law of Ukraine*. (As amended). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2759-14#Text>
- On State Secrets. (1994). *Law of Ukraine*. (As amended). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text>
- On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated October 15, 2021 "On the Information Security Strategy". No. 685/2021. (2021, December 28). *Decree of the President of Ukraine*. Retrieved from <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Ukazy/5203.html>
- On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated March 18, 2022 "On the implementation of a unified information policy under martial law". No. 152/2022. (2022, March 19). *Decree of the President of Ukraine*. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/1522022-41761>
- On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of April 28, 2017 "On the Application of Personal Special Economic and Other Restrictive Measures (Sanctions)". No. 133/2017. (2017, May 15). *Decree of the President of Ukraine*. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/1332017-21850>
- On the Introduction of Martial Law in Ukraine. No. 64/2022. (2022, February 24). *Decree of the President of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>
- On the legal regime of martial law. (2015). *Law of Ukraine*. (As amended). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
- Pocheptsov, G. G. (2016). *Meanings and Wars. Ukraine and Russia in the Information and Meaning War*. Kyiv: Kyiv-Mohyla Academy.
- Pomerantsev, P. (2019). *This Is Not Propaganda. Adventures in the War Against Reality*. London: Faber & Faber Limited.
- Shymanova-Stefanyshyn, O. V. (2022). Political communication in martial law in Ukraine: political science analysis of the main messages. *Regional Studies*, 30, 112-117. <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2022.30.19>
- The court overturned the border service's refusal to let a man leave the country, listing its own answers to the questions posed by the ECHR in the complaints about the travel ban.* (2024). Retrieved from https://sud.ua/uk/news/publication/310420-sud-otmenil-otkaz-pogranichnoy-sluzhby-vypustit-muzhchinu-za-granitsu-perechisliv-sobstvennyye-otvety-na-voprosy-kotorye-postavil-espch-po-zhalobam-na-zapret-vyezda#google_vignette
- Trust of the telethon "Ediny Novyny". (2024, February 19). *Results of the All-Ukrainian Public Opinion Poll. KIIS. February 5–10, 2024*. Retrieved from <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1369>
- Tsymbalyuk, V. I. (2023). Interaction of authorities with civil society institutions: specifics in martial law. *Legal Bulletin of the National Aviation University. Air and Space Law*, 1, 46-54. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnau_2023_1_8
- Vorozhko, V. P. (2021). Soviet military censorship in 1918-1920. From the archives of the VUCHK–GPU–NKVD–KGB. *Scientific Journal*, 1(55), 7-30. <https://doi.org/10.15407/vuchk2021.01.007>



- Zhovtenko, I. M., & Bohinich, I. O. (2022). History of the Formation and Development of Secret Obtaining Information from Postal Items. *Bulletin of the E. O. Didorenko Luhansk State University of Internal Affairs*, 4, 85-101. <https://doi.org/10.33766/2524-0323.100.85-101>
- Zolochevsky, I. V. (2009). Analysis of definitions and classifications of the concept of "censorship" in domestic science and legislative practice. *Problems of legality*, 103(X), 3-8. Retrieved from <https://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/2410>



The Theory and Practice of Collaborative Governance: Current State and Prospects for Ukraine

UDC: 35.072.2:316.334.3(477)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152504>

Korniievskiy Serhii

Dr.Sc., <https://orcid.org/0000-0001-5089-1006>, s.v.korniievskiy@ust.edu.ua

Ukrainian State University of Science and Technologies (Dnipro, Ukraine)

Abstract

Relevance. In today's world, characterized by increasing complexity in societal challenges, collaborative governance is gaining growing importance. Traditional governance models based on hierarchical structures and strict regulations often prove insufficient in addressing multi-level social, economic, and environmental issues.

Collaborative governance promotes greater openness, transparency, and legitimacy in decision-making, enhances trust between the state and citizens, and stimulates innovation in public administration.

Objective. The aim of this study is to examine the theoretical foundations and implementation features of collaborative governance in public administration and to provide practical recommendations for introducing this practice in domestic conditions.

Results. A review of the academic literature on collaborative governance highlights its key characteristics: the involvement of multiple stakeholders; a consensus-oriented approach that prioritizes collective understanding over simple majority rule; a formal structure—although collaboration can be informal, effective collaborative governance typically involves structured processes; and a focus on public objectives, addressing complex societal issues that cannot be effectively resolved by a single organization alone.

Conclusions. Collaborative governance represents a significant shift toward inclusive decision-making processes in public administration. The engagement of multiple stakeholders in structured dialogues aimed at reaching consensus enhances the effectiveness and legitimacy of governance decisions.

Keywords: public administration, public governance, collaborative governance, stakeholders, local authorities

Теорія та практика колаборативного врядування: сучасний стан та перспективи для України

Корнієвський Сергій

Український державний університет науки і технологій (Дніпро, Україна)

Анотація

Актуальність. У сучасному світі, що характеризується зростаючою складністю суспільних викликів, колаборативне врядування набуває все більшого значення. Традиційні моделі управління, засновані на ієрархічних структурах та жорсткій регламентації, часто виявляються недостатньо ефективними у вирішенні багаторівневих соціальних, економічних та екологічних проблем.

Колаборативне врядування сприяє більшій відкритості, прозорості та легітимності управлінських рішень, підвищенню рівня довіри між державою та громадянами, а також стимулює інновації у сфері публічного управління.

Метою дослідження є дослідження теоретичних засад й особливостей імплементації колаборативного врядування у публічному управлінні та надання практичних рекомендацій щодо впровадження цієї практики у вітчизняних умовах.

Результати. Аналіз наукової літератури з проблематики колаборативного врядування дозволив виокремити ключові характеристики цього концепту: залучення багатьох зацікавлених сторін; орієнтація на консенсус для досягнення угод, які відображають колективне розуміння, а не лише задовольняють більшість; формальна структура - хоча співпраця може бути неформальною, ефективне колаборативне врядування зазвичай передбачає структуровані процеси; спрямованість на публічну мету, тобто вирішення складних суспільних питань, які неможливо ефективно вирішити силами однієї організації.

Висновки. Колаборативне врядування представляє значний зсув у напрямку до інклюзивних процесів прийняття рішень у державному управлінні. Залучення багатьох зацікавлених сторін до структурованих діалогів, спрямованих на досягнення консенсусу, сприяє підвищенню ефективності та легітимності управлінських рішень.

Ключові слова: державне управління, публічне адміністрування, колаборативне врядування, зацікавлені сторони, місцеві органи влади

Стаття надійшла / Article arrived: 26.01.2025

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.2025



Вступ.

У сучасних умовах глобалізації, децентралізації та зростаючої складності суспільних відносин традиційні моделі врядування виявляються недостатньо ефективними для забезпечення стійкого розвитку. Урядові інституції часто стикаються з викликами, пов'язаними з обмеженими ресурсами, низьким рівнем довіри громадян та необхідністю врахування інтересів великої кількості зацікавлених сторін. У таких умовах концепція колаборативного врядування набуває особливого значення як інноваційний підхід до управління суспільними процесами, що ґрунтується на співпраці між державою, приватним сектором та громадянським суспільством.

Колаборативне врядування передбачає залучення різних акторів до процесу прийняття рішень з метою досягнення узгоджених рішень, які враховують широкий спектр інтересів. Проте, на практиці імплементація цієї моделі стикається з низкою труднощів, зокрема проблемами координації, розподілу відповідальності, недостатньою інституційною підтримкою та конфліктами між зацікавленими сторонами. Недостатнє розуміння механізмів ефективної співпраці та відсутність належних нормативних рамок також ускладнюють застосування колаборативного підходу у сфері публічного управління.

Актуальність. У сучасному світі, що характеризується зростаючою складністю суспільних викликів, колаборативне врядування набуває все більшого значення. Традиційні моделі управління, засновані на ієрархічних структурах та жорсткій регламентації, часто виявляються недостатньо ефективними у вирішенні багаторівневих соціальних, економічних та екологічних проблем.

Дослідження теорії та практики колаборативного врядування є особливо актуальним у контексті сучасних реформ у сфері децентралізації, цифровізації та суспільної участі. Вивчення міжнародного досвіду, адаптація успішних практик і розробка ефективних механізмів співпраці між різними акторами дозволить покращити якість управління та сприятиме сталому розвитку суспільства.

Таким чином, актуальність дослідження теорії та практики колаборативного врядування обумовлена необхідністю глибшого аналізу концептуальних засад цього підходу, оцінки його ефективності в різних сферах суспільного життя та розробки рекомендацій щодо його впровадження. У цьому контексті постає питання: які фактори визначають успіх колаборативного

врядування та яким чином можна підвищити його ефективність у публічному управлінні.

Метою статті є дослідження теоретичних засад й особливостей імплементації колаборативного врядування у публічному управлінні та надання практичних рекомендацій щодо впровадження цієї практики у вітчизняних умовах.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

Аналіз літератури з теми дослідження дозволяє стверджувати, що за останні два десятиліття вчені приділяють значну увагу проблематиці колаборативного врядування в соціальних науках. (Mashur, Maryani, Handoko, & Rafi, 2023) вважають, що стаття (Brown, 2002) є відправною точкою для нової лінії досліджень у галузі колаборативного врядування в соціальних науках у базі даних Scopus.

Одночасно, комплексний огляд 10 найбільш актуальних робіт за кількістю цитувань у дослідженнях по колаборативному врядуванню за 2002-2022 роки, проведений (Maulana, & Decman, 2023), показав, що найбільш цитованою є робота (Zollo, Reuer, & Singh, 2002).

На нашу думку, колаборативне врядування є частиною більш змістовної наукової сфери, яку можна назвати теорією співпраці. Можна стверджувати, що початок досліджень у цій сфері датується 1991 роком, коли була опублікована стаття Д. Д. Вуда і Б. Грея «До становлення комплексної теорії співпраці» (Wood, & Gray, 1991), в якій були розглянуті різні теоретичні та емпіричні аспекти процесу співпраці та форм колаборативних альянсів. У статті дослідницькі результати аналізуються з урахуванням таких ключових питань, що є суттєвими для комплексної теорії співпраці: визначення співпраці, умови, при яких співпраця організовується і роль організатора, наслідки співпраці для оточення і контролю учасників над середовищем, а також взаємозв'язок між особистими інтересами індивідуальних учасників і загальними інтересами всіх, що беруть участь у колаборативному альянсі.

В умовах домінування моделі "Нове публічне управління" була опублікована стаття (Vigoda, 2002), в якій була встановлена теоретично та емпірично обґрунтована критика поточного на той час стану нового публік менеджменту, в якому значення громадянської активності і участі кілька нивелювалося. Також у статті були запропоновані деякі рекомендації для подальшого розвитку колаборативного врядування в контексті посилення співпраці та партнерства між органами управління і державною адміністрацією, громадянами та іншими суспільними учасниками, такими як



ЗМІ, академічне середовище і приватний та третій сектор.

У статті (Gunton, & Day, 2003) оцінюється корисність нової моделі планування, заснованої на громадській участі, яка делегує відповідальність за підготовку планів безпосередньо зацікавленим сторонам. Автори прослідковують походження цієї нової моделі, яка називається колаборативним плануванням (CP) або спільним прийняттям рішень (SDM), та оцінюють її переваги та недоліки, спираючись на огляд теоретичних та емпіричних досліджень. Огляд показав, що CP є ефективною моделлю планування, яка більш ефективно, ніж інші моделі планування, сприяє розробці та впровадженню планів, що відповідають громадським інтересам.

Стаття (Newman, Barnes, Sullivan, & Knops, 2004) базується на результатах дослідження в рамках процесів участі у різних громадських об'єднаннях, створених з метою заохочення більш активної участі громадян та покращення послуг соціального забезпечення, зробивши їх більш чутливими до потреб споживачів. Результати дослідження ілюструють питання розвитку колаборативного врядування в контексті державної політики, показують способи, якими така політика інтерпретується та реалізується стратегічними акторами в місцевих організаціях.

У роботі (Nabukenya, 2005) описано потенційне застосування методології інжинірингу співпраці (Collaboration Engineering – CE) в галузі розробки політики. Автор стверджує, що CE може призвести до покращення процесів розробки політики (Policy-Making Processes – PMP), тобто якості прийнятих політичних рішень. Процес розробки політики включає в себе численних учасників з різноманітними інтересами, і політика може бути реалізована тільки на основі спільної роботи, в якій учасники вносять необхідні ресурси.

(Ansell, & Gash, 2007) провели дослідження існуючої літератури про колаборативне врядування з метою розробки контингентної моделі колаборативного врядування. Автори виділили важливі змінні, які впливатимуть на успіх цього способу управління. Серед таких змінних є попередня історія конфлікту або співпраці, стимули для участі учасників, дисбаланси влади та ресурсів, лідерство та інституційне проектування. У статті також виділяється ряд факторів, що критичні в самому процесі співпраці. Ці фактори включають діалог лицем до лица, створення довіри та розвиток зобов'язань і спільного розуміння (Matveieva, Navumau, & Gustafsson, 2022). (Ansell, & Gash, 2007) виявили, що сприятливий цикл співпраці

розвивається, коли колаборативні форуми зосереджуються на "малих перемогах", що поглиблюють довіру, зобов'язання та спільне розуміння.

Теоретична основа, запропонована в дослідженні (Amirkhanyan, 2008), розглядає вплив кількох категорій детермінант співпраці, що стосуються державних органів, підрядників, контрактних відносин, послуг та ринків.

На думку (Suarez, 2011), некомерційний сектор швидко розвивається, оскільки організації розширюють свою увагу до ефективності, стійкості та відповідальності. Державні органи також змінюються, впроваджуючи колаборативне державне управління та сприяючи підходам, заснованим на піклуванні (Matveieva, Mamatova, Borodin, Gustafsson, Wihlborg, & Kvitka, 2024). Результати дослідження показують, що професіоналізація учасників громадських організацій і співпраця мають значення для отримання державної підтримки, незважаючи на попереднє фінансування, і співпраця також сприяє загальній підтримці з боку держави.

У статті (O'Leary, & Vij, 2012) аналізуються найважливіші питання, концепції та ідеї в дослідженнях і практиці колаборативного управління в сфері державного управління. Розглянуті суперечливі визначення співпраці; зміни в оточуючому середовищі державного управління, які сприяли розвитку колаборативного управління; парадокс балансу автономії та взаємозалежності; фактори, які слід враховувати перед початком співпраці; важливість особистості; змінюючийся виклик лідерства; недоліки досліджень в галузі колаборативного управління в державній сфері та відсутність зв'язку між теорією і практикою.

(Getha-Taylor, & Morse, 2013) стверджують, що підвищена увага до спільного управління в галузі державного управління вимагає перегляду основних компетенцій державних менеджерів і способів їх розвитку. Традиційна модель розвитку лідерства, зосереджена на управлінні в рамках ієрархії і з використанням командно-управлінського підходу, повинна бути доповнена увагою до спільного вирішення проблем, роботи в горизонтальних структурах і стимулювання поведінки новими способами.

(Ansell, Sorensen, & Torfing, 2017) запропонували нову синтетичну перспективу на проблеми реалізації політики, стверджуючи, що спільне проектування політики та адаптивне її впровадження допоможуть державним управлінням запобігати проблемам у цій сфері. Класичні теорії занадто вузько зосереджувалися на адміністративних перешкодах, і "Нове публічне управління" зміцнило поділ між



політикою і адміністрацією. Спроби покращити реалізацію політики повинні обов'язково починатися з розгляду її проектування, яке можна покращити завдяки співпраці та деліберації між акторами на верхньому і нижньому рівнях, включаючи потенційних користувачів послуг та інших недержавних акторів.

(Getha-Taylor, Grayer, Kempf, & O'Leary, 2019) досліджували взаємозв'язок між довірою та співпрацею. У статті розширюється теоретичне розуміння концепції довіри та можливості співпраці за відсутності довіри, розглядаючи їх з позицій вирішення конфліктів, психології та права. Автори запропонували визначення колаборативної довіри як індивідуального сприйняття, яке є результатом оцінок, досвіду та схильностей людини, в якому він вірить і готовий діяти на основі слів, дій та рішень інших. Це може включати підтримку принципів, правил, норм та процедур прийняття рішень, які формують колективні очікування.

(Tuurnas, Stenvall, Virtanen, Pekkola, & Kurkela, 2019) досліджували реформу спільного управління з точки зору організаційної культури. Результати дослідження дозволили краще зрозуміти реальність і готовність до співпраці місцевих органів влади в цьому відношенні. Робота є цінним аспектом для збільшення як теоретичного, так і практичного розуміння спільного управління. Згідно з результатами дослідження, створення культури спільного розвитку потребує можливості підтримки і управління, внеску персоналу місцевих органів влади та здатності шукати зовнішніх партнерів. Результати підкреслюють, що підтримуючі і мотивуючі фактори важливіші для формування культури співпраці, що дає оптимістичний сигнал акторам, що прагнуть посилити культуру спільного розвитку в місцевих державних організаціях.

Робота (Rapp, 2020) є продовженням досліджень у галузі довіри як основи колаборативного управління. Стаття побудована на основі рамок, що виділяють чотири вимірювання довіри, важливі для спільного управління природними ресурсами, і аргументує необхідність враховувати не тільки множинні форми довіри, а й множинні об'єкти довіри. Зокрема, припускається, що вплив довіри окремих осіб на результати спільної діяльності залежить від загальної атмосфери довіри; коли рівень довіри групи низький, довіра окремих осіб має обмежений вплив на результати спільної діяльності порівняно зі ситуацією, коли рівень довіри групи високий.

Незважаючи на значний науковий доробок в цій сфері, у вітчизняній науці державного

управління наразі проблематика колаборативного врядування є мало дослідженою. Це зумовило актуальність роботи.

Результати дослідження.

Колаборативне врядування – це багатогранна концепція, яка здобула популярність у сфері державного управління та формування політики. Вона передбачає залучення різноманітних зацікавлених сторін, включаючи державні установи та недержавних акторів, до структурованого процесу прийняття рішень з метою досягнення спільних цілей. Нижче наведено кілька теоретичних визначень та ключових аспектів колаборативного врядування, запозичених із наукових джерел.

Анселл і Гаш визначають колаборативне врядування як: *"Форма управління, за якої одна або кілька державних установ безпосередньо залучають недержавних зацікавлених сторін до колективного процесу прийняття рішень, який є формальним, орієнтованим на консенсус і розважливим, з метою розробки чи реалізації державної політики або управління публічними програмами чи активами"* (Ansell, & Gash, 2007).

Це визначення підкреслює шість критеріїв: ініціація процесу державними установами, залучення недержавних акторів, безпосередня участь у прийнятті рішень, формальна організація процесу, орієнтація на консенсус і зосередженість на публічній політиці.

Емерсон і Набатчі розширюють попереднє визначення, зазначаючи, що колаборативне врядування охоплює: *"Процеси та структури ухвалення рішень і управління у сфері публічної політики, які залучають людей через межі державних установ, рівнів уряду та/або суспільного, приватного й громадянського секторів для реалізації публічної мети, яку інакше неможливо було б досягти"* (Emerson, & Nabatchi, 2015).

Це підкреслює необхідність міжсекторної співпраці для ефективного врядування.

Бінгхем та ін. описують колаборативне врядування як: *"Стратегію, що використовується в плануванні, регулюванні, формуванні політики та публічному управлінні для координації, узгодження та інтеграції цілей і інтересів багатьох зацікавлених сторін"*. Автори зазначають, що цей підхід може забезпечити вищу задоволеність зацікавлених сторін порівняно з традиційними методами (Collaborative Governance, 2005).

Баторі А. та Свенсон С. провівши аналіз наукової літератури з проблематики колаборативного врядування виокремили ключові характеристики цього концепту, серед яких:



- залучення багатьох зацікавлених сторін, що забезпечує участь різних секторів та підвищує легітимність і прийняття прийнятих рішень;
- орієнтація на консенсус для досягнення угод, які відображають колективне розуміння, а не лише задовольняють більшість;
- формальна структура - хоча співпраця може бути неформальною, ефективне колаборативне врядування зазвичай передбачає структуровані процеси;
- спрямованість на публічну мету, тобто вирішення складних суспільних питань, які неможливо ефективно вирішити силами однієї організації.

Вчені також зазначають, що наукова література демонструє різноманітність у підходах до визначення колаборативного врядування. Серед основних відмінностей автори виділяють розподіл між державним

і приватним секторами - деякі визначення більше зосереджуються на залученні урядових або недержавних акторів. Відмінності також стосуються обсягу співпраці. Одні визначення стосуються конкретних етапів процесів (наприклад, розробка чи реалізація політики), інші – співпраці як постійної практики. Крім того, в літературі часто ідеалізується співпраця, однак деякі дослідження попереджають про можливі зловживання чи неефективність (Batory, & Svensson, 2019).

На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що колаборативне врядування суттєво відрізняється від традиційних моделей управління за кількома ключовими аспектами, зосереджуючись на інклюзивності, гнучкості та спільній відповідальності. Основні відмінності між колаборативним і традиційним управлінням наведені в таблиці 1.

Табл. 1

Основні відмінності між колаборативним і традиційним управлінням

Колаборативне управління	Традиційне управління
Залучення зацікавлених сторін	
Активно залучає широкий спектр зацікавлених сторін, включаючи урядові установи, приватний сектор, некомерційні організації та громадян. Таке залучення сприяє формуванню відчуття причетності та відповідальності серед учасників.	Характеризується зазвичай вертикальним підходом до ухвалення рішень, коли урядові посадовці приймають рішення з обмеженим залученням громадськості або інших зацікавлених сторін. Це часто призводить до відчуження між політиками та громадою.
Структура ухвалення рішень	
Використовує мережевий підхід, який підкреслює горизонтальні відносини між зацікавленими сторонами. Рішення приймаються спільно через діалог і досягнення консенсусу, що дозволяє врахувати різноманітні точки зору.	Характеризується зазвичай вертикальним підходом до ухвалення рішень, коли урядові посадовці приймають рішення з обмеженим залученням громадськості або інших зацікавлених сторін. Це часто призводить до відчуження між політиками та громадою.
Гнучкість та адаптивність	
Високо адаптивне до змінних обставин завдяки своїй інклюзивності. Зацікавлені сторони можуть оперативно реагувати на нові виклики, використовуючи спільні ресурси та експертизу.	Часто стикається з труднощами в адаптації через бюрократичні процеси та жорсткі структури, які можуть уповільнювати своєчасне реагування на динамічні ситуації.
Фокус на вирішенні проблем	
Спрямоване на вирішення складних суспільних проблем через спільні знання та ресурси. Заохочує інноваційні рішення, які виникають у результаті спільних зусиль різних акторів.	Частіше зосереджене на дотриманні регламентів і процедур, ніж на спільному вирішенні проблем, що може призводити до неефективності в подоланні складних викликів.
Довіра громадськості та легітимність	
Підвищує довіру громадськості завдяки прозорості й підзвітності, які забезпечуються залученням зацікавлених сторін до процесу ухвалення рішень. Громадяни частіше сприймають результати як справедливі, коли мають голос у процесі управління.	Часто стикається з викликами щодо довіри громадськості через сприйняття закритості в ухваленні рішень і недостатнє залучення громадян, що може викликати скептицизм щодо дій уряду.
Управління ресурсами	
Сприяє об'єднанню ресурсів серед різних зацікавлених сторін, що оптимізує використання ресурсів і зменшує дублювання зусиль у наданні публічних послуг.	Зазвичай працює в рамках ізольованих департаментів або установ, що може призводити до дублювання дій і неефективного використання ресурсів.

Складено автором на основі джерел (Amirullah, Tinggi, Administrasi, & Makassar, 2024)



Вищенаведене дозволяє виділити основні переваги колаборативного врядування в публічному адмініструванні. По-перше, воно підвищує ефективність надання публічних послуг шляхом об'єднання ресурсів, експертних знань та зусиль різних зацікавлених сторін. Такий підхід мінімізує дублювання дій і максимізує використання ресурсів, що призводить до значної економії коштів та оптимізації процесів (Carido, 2024).

По-друге, залучення різноманітних точок зору та експертизи сприяє наданню послуг вищої якості, які краще відповідають потребам громад. Учасники процесу ухвалення рішень можуть розробляти адаптовані рішення, які враховують конкретні локальні виклики.

По-третє, залучення громадян та зацікавлених сторін до процесу управління підвищує прозорість та підзвітність, що сприяє зростанню довіри громадян до дій уряду. Коли учасники почуваються залученими до ухвалення рішень, вони частіше сприймають результати як справедливі та легітимні.

По-четверте, Колаборативне врядування дозволяє ефективно вирішувати складні та взаємопов'язані проблеми, які неможливо подолати зусиллями однієї організації. Завдяки використанню унікальних сильних сторін різних секторів (публічного, приватного та некомерційного) такий підхід забезпечує інтегровані рішення для багатогранних викликів (Saleh, Hendrik, Zauhar, & Nuh, 2021; Sijing, 2022).

По-п'яте, на відміну від традиційних ієрархічних структур, колаборативне врядування краще адаптується до змінних обставин. Учасники можуть коригувати свої стратегії відповідно до нової інформації або змін потреб громади, що забезпечує актуальність та ефективність ініціатив.

По-шосте, колаборативне врядування сприяє взаємному навчанню між учасниками, підвищуючи їхню здатність до ефективного вирішення проблем. Ці спільні знання можуть призвести до інноваційних підходів та вдосконалення навичок усіх залучених сторін.

По-сьоме, залучення широкого кола зацікавлених сторін, включаючи членів громади, урядові установи та некомерційні організації, формує відчуття причетності до публічної політики. Це підвищує ймовірність успішної реалізації та прийняття ініціатив.

На окрему увагу заслуговує визначення впливу колаборативного врядування на якість та доступність публічних послуг. Колаборативне управління суттєво впливає на якість і доступність публічних послуг, сприяючи

інклюзивності, підвищенню прозорості та активному залученню зацікавлених сторін.

Моделі колаборативного управління сприяють участі різноманітних зацікавлених сторін, зокрема державних органів, неурядових організацій і представників громади, у процесах прийняття рішень. Такий інклюзивний підхід дозволяє враховувати широкий спектр думок і експертизи, що веде до більш ефективних і адаптованих до потреб громадян послуг. Дослідження підтверджують, що управління з залученням зацікавлених сторін підвищує прозорість, підзвітність і чуйність у наданні послуг (Carido, 2024).

Також залучення різних представників громади до процесу управління дозволяє краще ідентифікувати та усувати бар'єри до доступу. Це забезпечує розробку публічних послуг, які відповідають потребам усіх верств населення (Khutkuu, & Matveieva, 2024), особливо маргіналізованих груп (Matveieva, 2024). Наприклад, колаборативне управління сприяє участі людей та їхньому посиленню, що є важливим для покращення доступності послуг.

Колаборативне управління забезпечує можливість отримувати зворотний зв'язок у реальному часі від зацікавлених сторін, що дозволяє адміністраторам швидко реагувати на змінювані потреби громади. Ця адаптивність є ключовою для підтримання високої якості послуг та їхньої відповідності актуальним викликам.

Колаборативні ініціативи часто сприяють об'єднанню ресурсів серед різних зацікавлених сторін, що підвищує ефективність надання послуг. Завдяки спільному використанню ресурсів і експертизи місцеві органи влади можуть покращити якість послуг без значного збільшення витрат (Djalil, Chan, Putra, Tabrani, & Agustina, 2025).

Велике значення має те, що залучення численних зацікавлених сторін сприяє навчанню і розвитку компетенцій учасників. Така спільна діяльність стимулює інновації та розвиток нових навичок, що покращує загальну якість надання публічних послуг (Grootjans, Stijnen, Kroese, Ruwaard, & Jansen, 2022).

Залучення різноманітних зацікавлених сторін дозволяє враховувати широкий спектр точок зору та експертизи у процесі прийняття рішень. Це забезпечує створення більш адаптованих і чутливих публічних послуг, які краще відповідають специфічним потребам і вподобанням громади. Дослідження показують, що колаборативні підходи часто приводять до інноваційних рішень завдяки унікальним ідеям і креативним підходам учасників (Matveieva, Navumau, & Gustafsson, 2022).



Залучення зацікавлених сторін у процеси управління сприяє більшій прозорості та підзвітності. Відкритість у прийнятті рішень підвищує довіру до державних установ. Політики сприймаються як більш легітимні й справедливі, коли зацікавлені сторони беруть участь у їхньому формуванні.

Колаборативне врядування сприяє об'єднанню ресурсів серед різних зацікавлених сторін, що може забезпечити значну економію коштів і підвищення ефективності надання послуг. Завдяки зменшенню дублювання зусиль і максимізації використання ресурсів місцева влада здатна покращити якість послуг, особливо в умовах обмеженого бюджету.

Також вбачається необхідним більш докладно розглянути вплив колаборативного врядування на зміцнення довіри громадськості через механізми, які сприяють прозорості, підзвітності та залученню громади. Ось основні способи, як цей підхід сприяє формуванню довіри:

Підвищення прозорості. Залучення зацікавлених сторін до процесів управління сприяє прозорості, оскільки ухвалення рішень стає більш відкритим і доступним. Коли громадяни та зацікавлені сторони можуть спостерігати за процесом прийняття рішень і розуміти його обґрунтування, це зменшує підозри та сприяє формуванню довіри до державних установ.

Посилення підзвітності. Колаборативне врядування забезпечує участь численних зацікавлених сторін у процесах прийняття рішень, створюючи систему стримувань і противаг. Ця спільна відповідальність підвищує підзвітність, оскільки учасники можуть контролювати дії один одного. Коли люди відчувають, що їхній голос має значення і що існує контроль у процесах управління, вони більше довіряють системі.

Залучення громади та її розширення можливостей. Активне залучення громадян та різних груп зацікавлених сторін робить управління більш представницьким щодо інтересів громади. Це залучення надає людям відчуття значущості та вислуханості. Коли громадяни бачать, що їхні проблеми враховуються у прийнятті рішень, їхня довіра до державних інституцій зростає.

Зменшення недовіри через співпрацю. Колаборативне врядування сприяє діалогу та взаєморозумінню між різними групами громади. Це допомагає зменшити історичну недовіру, особливо в громадах, які мали досвід відчуження або конфліктів із владою.

Покращення процесу ухвалення рішень. Колаборативне врядування сприяє покращенню

якості рішень завдяки врахуванню різноманітних точок зору та експертизи. Коли політики розробляються за участю тих, кого вони стосуються, вони краще відповідають потребам громади, що сприяє більшій задоволеності діями уряду та підвищенню довіри.

Демонстрація чутливості до потреб громади. Активно залучаючи зацікавлені сторони та реагуючи на їхній зворотний зв'язок, уряд демонструє свою прихильність до обслуговування інтересів громади. Ця чутливість підсилює впевненість громадян у тому, що їхні потреби та проблеми враховуються, що додатково зміцнює довіру.

Формування довгострокових відносин. Залучення зацікавлених сторін сприяє формуванню довгострокових відносин між державними установами та громадою. Ці відносини, побудовані на взаємоповазі та розумінні, сприяють підтримці довіри з часом, коли громада бачить постійне залучення влади (Mukhlis, & Perdana, 2022).

Приклади успішних ініціатив колаборативного врядування підкреслюють його потенціал у вирішенні складних питань шляхом використання різноманітних точок зору та зміцнення співпраці між зацікавленими сторонами та демонструють ефективність цього підходу в різних контекстах:

1. Форум водних ресурсів Сакраменто. У цій ініціативі брали участь урядові установи, споживачі води та екологічні групи, які спільно розробили комплексний план управління водними ресурсами в регіоні Сакраменто. Завдяки колаборативному процесу були створені стійкі політики, які збалансували потреби навколишнього середовища та людського споживання, демонструючи, як різні інтереси можуть бути узгоджені на користь усіх учасників.

2. План збереження середовища проживання пустельної черепахи. Після визнання пустельної черепахи видом, що перебуває під загрозою зникнення, місцеві уряди та забудовники в Неваді стикнулися зі значними викликами. Замість того, щоб вести юридичні суперечки, вони ініціювали колаборативний процес із залученням усіх зацікавлених сторін. У результаті було розроблено План збереження середовища проживання, який дозволив проводити відповідальну забудову, зберігаючи середовище існування черепахи. Цей приклад ілюструє ефективну співпрацю між учасниками.

3. Рамковий план спільного планування в Шотландії. Ця ініціатива об'єднує громадян, бізнес, місцеві уряди та некомерційні організації для впливу на рішення у сфері місцевого планування. Попри те, що цей підхід є відносно



новим, він уже позитивно вплинув на політику національного уряду, збільшивши фінансування ініціатив спільного планування та сприяючи активнішій взаємодії з невеликими громадськими групами.

4. Інтегрований підхід до роботи з громадами в Маастрихті, Нідерланди. Ця ініціатива спрямована на покращення здоров'я населення через колаборативне управління за участі різних зацікавлених сторін. Завдяки зосередженню на спільних цілях і принциповій взаємодії проєкт успішно вирішував проблеми нерівності у сфері охорони здоров'я та підвищив якість медичних послуг у неблагополучних районах.

5. Колаборативні клінічні мережі в Національній службі охорони здоров'я Великої Британії (NHS). Ці мережі відіграють важливу роль у покращенні результатів у сфері охорони здоров'я завдяки співпраці між медичними працівниками різних дисциплін. Завдяки обміну знаннями та ресурсами ці мережі ефективно вирішують складні виклики у сфері охорони здоров'я та покращують якість надання послуг (Sánchez-Soriano, Arango-Ramírez, Pérez-López, & García-Montalvo, 2024).

Не зважаючи на високу ефективність застосування колаборативного врядування у практиці публічного управління його впровадження інколи супроводжується низкою викликів, які можуть знизити ефективність цього підходу. Ось основні з них: координація між різноманітними зацікавленими сторонами; нерівність у розподілі влади; формування довіри та ефективна комунікація; "колаборативна втома"; проблеми з підзвітністю та легітимністю; обмеженість ресурсів; інституційний опір. Розв'язання цих викликів є важливим для досягнення потенційних переваг колаборативного управління та успішної реалізації ініціатив у сфері публічного адміністрування (Bianchi, Nasì, & Rivenbark, 2021; Gbla, Munu, & Yusuf, 2024).

Підсумовуючи наведене можна надати низку рекомендацій місцевим органам влади щодо підвищення ефективності їхньої діяльності через використання інструментів колаборативного врядування.

1. Колаборативне врядування передбачає залучення численних стейкхолдерів із різними цілями, пріоритетами та методами роботи. Така складність часто призводить до конфліктів та труднощів у досягненні консенсусу, що робить координацію значним викликом для місцевих органів влади. Для ефективного управління цими процесами необхідно розвивати у публічних службовців навички фасилітації та ведення переговорів.

2. Різниця у рівнях впливу між зацікавленими сторонами може негативно вплинути на співпрацю. Домінуючі учасники можуть затьмарювати менш впливові групи, що призводить до нерівномірної участі у процесі ухвалення рішень. Це може стати причиною ігнорування менш потужних голосів і зниження легітимності спільної роботи. Тому органам влади необхідно докласти зусиль для забезпечення врахування інтересів всіх учасників процесу.

3. Органам влади необхідно забезпечити створення довіри між різними учасниками, що є ключовим для успішної співпраці. Учасники повинні бути впевнені, що їхній внесок цінується, і що між усіма сторонами існує взаємоповага. Недостатня комунікація може призводити до непорозумінь, що ще більше ускладнює процес співпраці.

4. Наступним важливим завданням для органів влади є створення формальних каналів для діалогу, щоб забезпечити врахування всіх точок зору.

5. Колаборативне врядування сприяє реалізації довготривалих проєктів. Такі проєкти вимагають сталого залучення всіх сторін, що без досягнення відчутних результатів може викликати розчарування та втрату зацікавленості серед стейкхолдерів. Тому органам влади необхідно підтримувати активність учасників протягом всього періоду впровадження колаборативних проєктів.

6. Місцеві органи влади часто стикаються з нестачею фінансування, кваліфікованого персоналу та інших ресурсів, необхідних для ефективної співпраці. За відсутності достатніх ресурсів навіть найкращі ініціативи можуть не досягти своїх цілей.

7. Для успішного колаборативного управління стейкхолдерам необхідно володіти не лише технічними знаннями, але й навичками ведення переговорів і розв'язання конфліктів. Місцеві органи влади повинні інвестувати у розвиток потенціалу як своїх співробітників, так і зовнішніх учасників.

8. Перехід від традиційних моделей управління до колаборативних підходів може викликати опір з боку усталених інституцій, які звикли до ієрархічних структур ухвалення рішень. Подолання цього опору вимагає культурних змін у організаціях для прийняття колаборативного управління як життєздатної стратегії.

Висновки.

Колаборативне врядування представляє значний зсув у напрямку до інклюзивних процесів прийняття рішень у державному



управлінні. Залучення багатьох зацікавлених сторін до структурованих діалогів, спрямованих на досягнення консенсусу, сприяє підвищенню ефективності та легітимності управлінських рішень.

Загалом, колаборативне врядування є стратегічним підходом у публічному адмініструванні, який не лише покращує надання послуг, а й зміцнює зв'язки в громаді та підвищує загальну ефективність роботи уряду.

Колаборативне врядування представляє собою перехід до більш інклюзивних, гнучких і ефективних підходів у публічному адмініструванні, різко контрастуючи з ієрархічними та часто жорсткими структурами традиційних моделей управління.

Колаборативне врядування покращує якість і доступність публічних послуг, сприяючи інклюзивності, чуйності, оптимізації ресурсів і розвитку потенціалу серед учасників. Це підхід, який дозволяє враховувати потреби громади та ефективно вирішувати спільні проблеми.

Колаборативне врядування із залученням зацікавлених сторін підвищує довіру громадськості через посилення прозорості, підзвітності, залучення громади, співпраці, якості ухвалення рішень, чутливості та формування довгострокових відносин між владою та громадянами. Ці фактори створюють більш довірливе середовище управління.

Не зважаючи на високу ефективність застосування колаборативного врядування у практиці публічного управління його впровадження інколи супроводжується низкою викликів, які можуть знизити ефективність цього підходу. Ось основні з них: координація між різноманітними зацікавленими сторонами; нерівність у розподілі влади; формування довіри та ефективна комунікація; "колаборативна втома"; проблеми з підзвітністю та легітимністю; обмеженість ресурсів; інституційний опір. Розв'язання цих викликів є важливим для досягнення потенційних переваг колаборативного управління та успішної реалізації ініціатив у сфері публічного адміністрування.

REFERENCES

- Amirkhanyan, A. (2008). Collaborative Performance Measurement: Examining and Explaining the Prevalence of Collaboration in State and Local Government Contracts. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 523-554. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun022>
- Amirullah, I., Tinggi, S., Administrasi, I., & Makassar, Y. (2024). Analyzing the Impact of Collaborative Governance Models on Public Service Delivery Digital Innovation. *International Journal of Management*, 1(3), 22-37. <https://doi.org/10.61132/digitalinnovation.v1i3.20>
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Ansell, C., Sorensen, E., & Torfing, J. (2017). Improving policy implementation through collaborative policymaking. *Policy and Politics*, 45(3), 467-486. <https://doi.org/10.1332/030557317X14972799760260>
- Batory, A., & Svensson, S. (2019). The fuzzy concept of collaborative governance: A systematic review of the state of the art. *Central European Journal of Public Policy*, 13(2), 28-39. <https://doi.org/10.2478/cejpp-2019-0008>
- Bianchi, C., Nasi, G., & Rivenbark, W. (2021). Implementing collaborative governance: models, experiences, and challenges. *Public Management Review*, 23(11), 1581-1589. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1878777>
- Brown, A. J. (2002). Collaborative Governance Versus Constitutional Politics: Decision Rules for Sustainability from Australia's South East Queensland Forest Agreement. *Environmental Science and Policy*, 5(1), 19-32. [https://doi.org/10.1016/S1462-9011\(02\)00022-9](https://doi.org/10.1016/S1462-9011(02)00022-9)
- Carido, L. (2024). Role of Collaborative Governance in Building Partnerships in Public Administration Initiatives. *Review Pub Administration Manag*, 12(3), 1000460.
- Collaborative Governance. (2005). *The Oxford Handbook of Governance*. (Ed. by David Levi-Faur). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199560530.013.0035>
- Djalil, M. A., Chan, S., Putra, T. R. I., Tabrani, M., & Agustina, M. (2025). Unraveling the Impact of Collaborative Competency on Collaborative Governance in Public Sector Organizations. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 19(1), e010755. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v19n1-030>
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative Governance Regimes*. Public Management and Change series. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Gbla, I. A., Munu, I., & Yusuf, M. (2024). Local Governance and Service Delivery in Sierra Leone: Challenges Faced by Bo City Council. *Open Journal of Social Sciences*, 12, 236-249. <https://doi.org/10.4236/jss.2024.129014>
- Getha-Taylor, H., & Morse, R. S. (2013). Collaborative Leadership Development for Local Government Officials: Exploring Competencies and Program Impact. *Public Administration Quarterly*, 37(1), 71-102. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/24371989>



- Getha-Taylor, H., Grayer, M. J., Kempf, R.J., & O'Leary, R. (2019). Collaborating in the Absence of Trust? What Collaborative Governance Theory and Practice Can Learn From the Literatures of Conflict Resolution, Psychology, and Law. *American Review of Public Administration*, 49(1), 51-64. <https://doi.org/10.1177/0275074018773>
- Grootjans, S., Stijnen, M., Kroese, M., Ruwaard, D., & Jansen M. (2022). Collaborative governance at the start of an integrated community approach: a case study. *BMC Public Health*, 22(1), 1013. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13354-y>
- Gunton, T. I., & Day, J. C. (2003). The Theory and Practice of Collaborative Planning in Resource and Environmental Management. *Environments*, 31(2), 5-19.
- Khutkyy, D., & Matveieva, O. (2024). Sustainable Development, Digital Democracy, and Open Government: Co-Creation Synergy in Ukraine. *Comparative Southeast European Studies*, 72(4), 436-464. <https://doi.org/10.1515/soeu-2024-0036>
- Mashur, D., Maryani, M., Handoko, T., & Rafi, M. (2023). Global Literature Trend on Collaborative Governance (Scientometric Analysis in the Social Sciences Discipline). *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 11(1), 101-116. <https://doi.org/10.26811/peuradeun.v11i1.829>
- Matveieva, O. (2024). A gender perspective on the role of technology in democratic development through wartime civic engagement. *Journal of Gender Studies*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/09589236.2024.2387197>
- Matveieva, 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. *Proceedings of the 57th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-57)*, (pp. 2003-2011). Retrieved from <https://hdl.handle.net/10125/106628>
- Matveieva, O., Navumau, V., & Gustafsson, M. (2022). Adoption of Public e-services versus Civic Tech Services: On the Issue of Trust and Citizen Participation in Ukraine and Belarus. *International Conference On Electronic Government*, (pp. 15-30). Cham: Springer International Publishing. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-15086-9_2
- Maulana, R. Y., & Decman, M. (2023). Collaborative Governance in the Digital Transformation Age: A Systematic Literature Review with Bibliometric Mapping. *Central European Public Administration Review*, 21(1), 31-60. <https://doi.org/10.17573/cepar.2023.1.02>
- Mukhlis, M., & Perdana, R. (2022). A Critical Analysis of the Challenges of Collaborative Governance in Climate Change Adaptation Policies in Bandar Lampung City, Indonesia. *Sustainability*, 14, 4077. <https://doi.org/10.3390/su14074077>
- Nabukenya, J. (2005). Collaboration Engineering for Policy Making: A Theory of Good Policy in a Collaborative Action. *Proceedings of the 15th European Conference on Information Systems*, (pp. 54-61).
- Newman, J., Barnes, M., Sullivan, H., & Knops, A. (2004). Public participation and collaborative governance. *Journal of Social Policy*, 33(2), 203-223. <https://doi.org/10.1017/S0047279403007499>
- O'Leary, R., & Vij, N. (2012). Collaborative Public Management: Where Have We Been and Where Are We Going? *The American Review of Public Administration*, 42(5), 507-522. <https://doi.org/10.1177/0275074012445780>
- Rapp, C. (2020). Collaborative Governance, Natural Resource Management and the Trust Environment. *Hypothesis and Theory*, 5. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2020.00028>
- Saleh, C., Hendrik, E., Zauhar, D., & Nuh, M. (2021). Collaborative Governance in Public Administration Perspektif. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(6), 655-665. <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.56.6.58>
- Sánchez-Soriano, M., Arango-Ramírez, P., Pérez-López, E. & García-Montalvo, I. (2024). Inclusive governance: empowering communities and promoting social justice. *Front. Polit. Sci.*, 6, 1478126. <https://doi.org/10.3389/fpos.2024.1478126>
- Sijing, W. (2022) The Collaborative Governance Between Public and Private Companies to Address Climate Issues to Foster Environmental Performance: Do Environmental Innovation Resistance and Environmental Law Matter? *Front. Psychol.*, 13, 936290. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.936290>
- Suarez, D. F. (2011). Collaboration and Professionalization: The Contours of Public Sector Funding for Nonprofit Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 307-326. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/25836097>
- Tuurnas, S., Stenvall, J., Virtanen, P. J., Pekkola, E., & Kurkela, K. (2019). Towards collaborative development culture in local government organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 32(6), 582-599. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2018-0119>
- Vigoda, E. (2002). From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration. *Public Administration Review*, 62(5), 527-541. <http://dx.doi.org/10.1111/1540-6210.00235>
- Wood, D. J., & Gray, B. (1991). Toward a Comprehensive Theory of Collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), 139-162. <https://doi.org/10.1177/00218863912720>
- Zollo, M., Reuer, J. & Singh, H. (2002). Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances. *Organization Science*, 13(6), 701-713. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.701.503>



Historical Experience of the Division of Competences between Local Governments and State Authorities in Ukraine

UDC: 352.07:342.25(091) (477)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152505>

Samoilov Andrii

Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0004-8263-9568>, samoilovandrey17@gmail.com

Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)

Abstract

Relevance. Taking into account the historical experience of the distribution of competencies of local self-government authorities and state authorities in Ukraine is a necessary condition for the effective distribution of powers between the administrative and representative branches of government at the current stage of state development.

Purpose. Research on the distribution of competencies of local self-government authorities and state authorities in Ukraine in a historical context.

Results. Six main periods of the distribution of competencies of local self-government authorities and state authorities have been identified, which provide an idea of the formation and development of public administration in independent Ukraine. The position of local self-government authorities in the Soviet period during the functioning of a unified system of state authorities in the Ukrainian SSR has been clarified. It has been proven that the rational functioning of public administration depends on the stability and legitimacy of all public authorities in the process of their activities.

Conclusions. It is established that the reduction of the severity of political and administrative confrontation in the public administration system between state authorities and local self-government authorities is possible due to the continuation of the decentralization reform and the consolidation and provision of local self-government rights.

It is substantiated that taking into account the historical experience of the distribution of competencies of local self-government authorities and state authorities is an important basis for the implementation of decentralization processes in the public administration system. It is proven that the study of the historical experience of the distribution of competencies of local self-government authorities and state authorities in Ukraine is the basis for preparing amendments to the Constitution of Ukraine to improve the distribution of competencies between public authorities in the context of decentralization in the post-war period in order to increase the efficiency of the activities of local self-government authorities and state authorities in Ukraine.

Keywords: public administration, state administration, local self-government, public authorities, local self-government, state authorities, historical experience, competencies, powers, division of competencies, division of powers, reform, decentralization, administrative reform, reform of state administration, reform of local self-government, Ukraine

Історичний досвід розподілу компетенцій органів місцевого самоврядування та органів державної влади в Україні

Самойлов Андрій

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

Анотація

Актуальність. Врахування історичного досвіду розподілу компетенцій органів місцевого самоврядування та органів державної влади в Україні є необхідною умовою для ефективного розподілу повноважень між управлінською та представницькою гілками влади на сучасному етапі розвитку державотворення.

Мета. Дослідження розподілу компетенцій органів місцевого самоврядування та органів державної влади в Україні у історичному контексті.

Результати. Визначено шість основних періодів розподілу компетенцій органів місцевого самоврядування та органів державної влади, які дають уявлення про становлення та розвиток публічного управління в незалежній Україні. З'ясовано становище органів місцевого самоврядування у радянський період під час функціонування єдиної системи органів державної влади в Українській РСР. Доведено, що раціональне функціонування публічного управління залежить від стабільності та легітимності всіх органів публічної влади в процесі їх діяльності.

Висновки. Встановлено, що зниження гостроти політико-адміністративного протистояння в системі публічного управління між органами державної влади та органами місцевого самоврядування можливе завдяки продовженню реформи децентралізації та закріпленню і забезпеченню прав місцевого самоврядування.

Обґрунтовано, що врахування історичного досвіду розподілу компетенцій органів місцевого самоврядування та органів державної влади є важливою основою здійснення процесів децентралізації в системі публічного управління. Доведено, що вивчення історичного досвіду розподілу компетенцій органів місцевого самоврядування та органів державної влади в Україні є основою для підготовки змін до Конституції України щодо вдосконалення розподілу компетенцій між органами публічної влади у контексті децентралізації у повоєнний період з метою підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та органів державної влади в Україні.

Ключові слова: публічне управління, державне управління, місцеве самоврядування, органи публічної влади, органи місцевого самоврядування, органи державної влади, історичний досвід, компетенції, повноваження, розподіл компетенцій, розподіл повноважень, реформа, децентралізація, адміністративна реформа, реформування державного управління, реформування місцевого самоврядування, Україна

Стаття надійшла / Article arrived: 28.01.2025

Схвалено до друку / Accepted: 14.03.2025



Вступ.

Історичний вимір становлення генези розподілу компетенцій органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні відбувся на зламі комуністичної парадигми, розпаду радянської політичної системи, руйнації соціалістичної моделі в Українській радянській соціалістичній республіці та ліквідації створеної під керівництвом комуністичної партії радянського союзу командно-адміністративної системи. Діяльність органів місцевого самоврядування у радянський період, які склали єдину систему органів державної влади в Українській РСР, історичний досвід розвитку пострадянської політичної системи, отримання Україною Незалежності та прийняття нової Конституції України у 1996 році є основою для вивчення процесів становлення та розвитку публічного управління в Україні та визначення напрямів удосконалення діяльності органів представницької та виконавчої влади.

Актуальність теми пов'язана з необхідністю вивчення історичного досвіду розподілу компетенцій органів державної влади та органів місцевого самоврядування у пострадянській і незалежній Україні для завершення реформи децентралізації, внесення змін до Основного Закону України та удосконалення публічного управління у післявоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Для аналізу історичного досвіду розподілу компетенцій органів місцевого самоврядування та органів державної влади важливе значення мають роботи сучасних дослідників, які досліджували становлення та розвиток місцевого самоврядування і державного управління, а саме: Камінська Н. В. (2010) досліджувала теоретико-історичний і порівняльно-правовий аналіз розвитку місцевого самоврядування, Утвенко В. В. досліджувала теоретичні та історичні основи місцевого самоврядування (2017). Такі науковці, як В. С. Загорський, О. Я. Красівський, О. Ю. Мороза (2018) досліджували історичні засади розвитку державного управління. Вивченню становища органів місцевого самоврядування та місцевої влади в СРСР приділяли увагу вчені О. В. Делія (2014) і Ю. П. Максименко (2020).

Проблеми організації та діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в Україні висвітлюють у своїх працях Ковалів М. В., Лук'янова Г. Ю. та інші (2017). Питанням здійснення адміністративної реформи в Україні та розподілу повноважень між органами публічної влади присвячені роботи українські вчені Н. Р. Нижник, & Н. Т. Гончарук (2009), В. Я. Малиновського (2013), Н. Т. Гончарук (2013). Дослідник Конституційної

реформи Шаранич С. С. (2011) проводить аналіз конституційної реформи 2004 року та її вплив на зміну системи державного устрою в Україні.

Упродовж останніх років питання становлення, розвитку та розподілу влади досліджували такі вчені, як О. Г. Козинець & В. В. Пророченко (2020), О. О. Саєнко (2021), генезу розуміння співвідношення таких явищ як політика та управління вивчала В. В. Грибко (2022), активні та глибокі зміни в публічному управлінні, спрямовані на досягнення вищої ефективності та конкурентоспроможності управління досліджував С. Н. Ганущин (2023). В. О. Чукаєва (2024) досліджувала особливості процесу здійснення Конституційної реформи та рівня нормативно-правового забезпечення змін системи публічного управління в Україні.

Дослідник Даміров Наміг Рафіг огли (2023) проаналізував питання щодо підвищення якості надання державних послуг в системі публічного управління. Дослідженню концепції належного врядування в системі публічного управління присвятив свою роботу Д. І. Цулукія (2024). Саламаха О. І. (2024) запропонував напрями повоєнної демократизації українського суспільства, децентралізації владних повноважень на засадах взаємодії у процесі реалізації публічної політики. Також питанням реформи децентралізації та особливостям прийняття управлінських рішень присвятили свої роботи Д. Д. Заяць (2024) та О. Є. Войтик (2023).

Отже, дослідження стану наукового розроблення проблематики розподілу компетенцій органів місцевого самоврядування та органів державної влади в Україні в історичній ретроспективі свідчить про зацікавленість багатьох вчених до дослідження цих питань. Водночас, вивчення історичного досвіду розподілу компетенцій органів місцевого самоврядування та органів державної влади задля їх удосконалення в умовах завершення реформи децентралізації, у період воєнного стану та повоєнний період потребує подальшого дослідження.

Мета статті – дослідження розподілу компетенцій органів місцевого самоврядування та органів державної влади в Україні у історичному контексті.

Результати дослідження.

Історія розвитку місцевого самоврядування на території радянського союзу почалася одразу після жовтневого перевороту 1917 року. Як зазначає дослідник О. В. Делія, наприкінці 1917 року в складі Наркомату внутрішніх справ був створений Наркомат місцевого самоврядування, а у 1918 році замість Наркомату



місцевого самоврядування у складі Народного комісаріату внутрішніх справ формуються два відділи: місцевого самоврядування та місцевого господарства (Делія, 2014).

З проголошенням на території сучасної України радянської влади, відбулася «советизація» органів місцевої влади. Органи місцевого самоврядування в Українській РСР мали суттєві відмінності від органів місцевого самоврядування сучасної незалежної України.

Як зазначав у своїй роботі дослідник Ю. П. Максименко, цитуючи професора Р. С. Павловського, «У Радянській державі відкидається поділ влади, парламентські установи з відірваністю від мас, безправне положення муніципальних органів. Вся влада належить цілком та виключно трудящим масам, їх повноважному представництву – Радам робітничих, солдатських та селянських депутатів». Згодом, у 1937 році з прийняттям третьої радянської Конституції України, змінилася не тільки назва республіки на «Українська Радянська Соціалістична Республіка» (УРСР), а й статус місцевих рад, які тепер проголошувались радами депутатів трудящих – місцевими органами державної влади (Максименко, 2020). Тобто органи місцевого самоврядування були вмонтовані в органи державної влади Української РСР. Нарешті, остання Конституція УРСР 1978 року не стала виключенням і визначила, що Ради народних депутатів – Верховна Рада Української РСР, обласні, районні, міські, районні в містах, селищні та сільські Ради народних депутатів – становлять єдину систему органів державної влади (Конституція УРСР, 1978).

Отже, органами державної влади в УРСР на всіх рівнях були Ради народних депутатів. Існувала єдина система Рад як органів державної влади з чіткою вертикаллю – Верховна Рада УРСР, обласні, районні, міські, районні в містах, селищні та сільські ради народних депутатів, єдність якої базувалася на принципі «демократичного централізму». За цим принципом ради вищого рівня здійснювали керівництво радами нижчого рівня, їх рішення були обов'язковими для останніх, а виконавчі комітети, утворювані радами, мали подвійне підпорядкування – радам що їх утворили та виконкомам вищестоящих рад народних депутатів (Нижник, & Гончарук, 2009).

До компетенції місцевих Рад входили усі питання місцевого значення. Виконавчими і розпорядчими органами місцевих Рад народних депутатів були виконавчі комітети (скор. – виконкоми), які ними і обиралися. Головою виконкому був голова відповідної Ради.

Найвищим виконавчим і розпорядчим органом державної влади Української РСР була Рада Міністрів Української РСР – Уряд Української РСР. У межах своїх повноважень Рада Міністрів УРСР здійснювала керівництво діяльністю виконавчих комітетів місцевих Рад народних депутатів, забезпечуючи виконавчу вертикаль влади від Ради Міністрів УРСР до виконкомів місцевих Рад (Конституція УРСР, 1978).

Система органів державної влади, в якій місцеві Ради народних депутатів всіх рівні становили єдину систему органів державної влади, проіснувала до 27 жовтня 1989 року, коли у Конституцію УРСР 1978 року були внесені зміни, які зазначили, що «Ради народних депутатів – Верховна Рада Української РСР і місцеві Ради народних депутатів – обласні, районні, міські, районні в містах, селищні та сільські – становлять єдину систему представницьких органів державної влади Української РСР» (Конституція УРСР, 1989).

Таким чином, доба місцевих Рад закінчилася та почався період відродження органів місцевого самоврядування на території сучасної України. Фактично, з цієї революційної зміни і розпочалася конкуренція між виконавчою та представницькою гілками влади за розподіл компетенцій між органами місцевого самоврядування та органами державної влади в Україні.

Другий період формування компетенцій між органами державної влади та органами місцевого самоврядування можна характеризувати як період формування розподілу компетенцій органів місцевого самоврядування і органів державної влади та їх закріплення у Конституції України 1996 року (Конституція України, 1996). Він починається у серпні 1991 року з моменту проголошення незалежності України і закінчується прийняттям нової Конституції України у червні 1996 року.

Відповідно до Закону «Про місцеві Ради народних депутатів Української РСР та місцеве самоврядування» територіальну основу місцевого самоврядування становили сільрада, селищна, міська ради (Про місцеві Ради, 1990). Органами місцевого самоврядування були сільські, селищні, міські Ради народних депутатів. Також проголошувалося регіональне самоврядування в Україні, основою якого були район та область (Про місцеві Ради, 1990). Місцеве та регіональне самоврядування мало економічну і фінансову основу, господарство, комунальну власність, бюджет, позабюджетні кошти та валютні фонди (Про місцеві Ради, 1990).



Компетенція місцевого самоврядування складалася виключно з питань внутрішньої діяльності. Утворювалися Виконавчі комітети Рад народних депутатів (виконкоми), які були виконавчим і розпорядчим органом відповідної Ради, підпорядкованими та підзвітними депутатам Ради. Головою виконкому був голова відповідної Ради. Виконавчий комітет мав загальну компетенцію, здійснював окремі повноваження, делеговані йому державою, та повноваження у галузевій компетенції: бюджет, фінанси, планування, облік, управління комунальною власністю, розвиток місцевого господарства, повноваження в галузі будівництва, охорони навколишнього природного середовища, житлового господарства, комунально-побутового, торговельного обслуговування, транспорту і зв'язку, соціального обслуговування населення, охорони громадського порядку, повноваження в галузі зовнішньоекономічної діяльності. Також виконавчі комітети сільської, селищної, міської Ради народних депутатів здійснювали повноваження, делеговані їм державою (Про місцеві Ради, 1990).

На регіональному рівні представницькими органами регіонального самоврядування були обласні, районні Ради народних депутатів (Про місцеві Ради, 1990). Для здійснення організаційно-технічного забезпечення діяльності Ради та її органів створювався Секретаріат Ради, якій діяв на постійній основі та був підзвітний Раді (Про місцеві Ради, 1990). Обласна, районна Ради народних депутатів мали свою компетенцію та були правомочні розглядати і вирішувати питання, віднесені законодавством до відання регіонального самоврядування, за винятком тих, які вирішуються виключно місцевими референдумами (Про місцеві Ради, 1990).

Закон 1990 року «Про місцеві Ради народних депутатів Української РСР та місцеве самоврядування» (Про місцеві Ради, 1990) для Радянської України був насправді революційним. Він легалізував місцеве самоврядування і регіональне самоврядування у юридичному полі, забезпечував його самостійність та фінансову основу, дозволив зовнішньоекономічну діяльність, визначав компетенції органів місцевого і регіонального самоврядування та повноваження, делеговані їм державою, також проголошував інші форми самоорганізації громадян. Нажаль, ця «революція місцевого самоврядування» продовжувалася недовго.

З набуттям незалежності України у серпні 1991 року почалася розбудова нової незалежної, демократичної держави на принципах народовладдя та демократії. Однак, вже у

березні 1992 року для посилення президентської вертикалі та органів державної влади був прийнятий Закон України «Про Представника Президента України». Відповідно до закону Представник Президента України ставав главою місцевої державної адміністрації відповідно в області, містах Києві, Севастополі, районі, районі міст Києва і Севастополя. Він призначався та звільнявся з посади Президентом України і йому підпорядковувався (Про Представника, 1992). Всі призначення погоджувалися з відповідними Радами народних депутатів. Представник Президента керував діяльністю місцевих державних адміністрацій, координував діяльність відповідних органів внутрішніх справ, здійснював контроль за додержанням органами державної виконавчої влади, органами місцевого і регіонального самоврядування, а також підприємствами, організаціями і установами, незалежно від їх підпорядкування та форм власності (Про Представника, 1992). Фактично Представник Президента України мав необмежену владу та вплив у регіоні, області, місті тощо.

Ця ситуація не завжди влаштовувала місцеві еліти, які знаходилися у процесі економічного та політичного переформатування. Тому, «у зв'язку з цим, 26 березня 1992 року приймається нова редакція Закону України «Про місцеві Ради народних депутатів Української РСР та місцеве самоврядування». У ньому остаточно скасовувався принцип демократичного централізму і ліквідовувалася підпорядкованість нижчестоящих рад вищим, передбачалося впровадження інституту місцевого і регіонального самоврядування в їх класичному вигляді: органи місцевого самоврядування законодавчо поділялися на органи базового та регіонального рівня. До перших належали сільські, селищні, міські ради, до других – районні та обласні ради» (Нижник, & Гончарук, 2009).

Отже, на початку незалежності України формування розподілу компетенцій органів місцевого самоврядування і органів державної влади та їх закріплення у Конституції України 1996 року, в умовах відсутності Основного Закону, проходило у жорсткій конкуренції серед суб'єктів публічної влади в Україні. Натомість треба зауважити, що раціональне функціонування публічного управління залежить від здатності знаходити баланс між політичною волею органів державної влади та конструктивною позицією органів місцевого самоврядування, із одночасним забезпеченням ефективності, стабільності та легітимності всіх органів влади.



28 червня 1996 року, після двадцяти чотирьох годин безперервної роботи, Верховна Рада України прийняла і ввела в дію Конституцію України, за яку проголосували 315 народних депутатів. Конституція 1996 року визначала загальний розподіл компетенцій між органами місцевого самоврядування (Розділ XI) та органами виконавчої влади (Розділ VI) (Конституція України, 1996).

Органи виконавчої влади отримали такі повноваження: Кабінет Міністрів України є вищим органом у системі органів виконавчої влади. Виконавчу владу в областях і районах, містах Києві та Севастополі здійснюють місцеві державні адміністрації (Конституція України, 1996). Голови місцевих державних адміністрацій призначаються на посаду і звільняються з посади Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України. Місцеві державні адміністрації підзвітні і підконтрольні радам у частині повноважень, делегованих їм відповідними районними чи обласними радами, а також підзвітні і підконтрольні органам виконавчої влади вищого рівня.

У Конституції місцеве самоврядування визначається як право територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України (Конституція України, 1996). До компетенції територіальних громад села, селища, міста безпосередньо або через утворені ними органи місцевого самоврядування входить управління майном, що є в комунальній власності. Вони вирішують також інші питання місцевого значення, віднесені законом до їхньої компетенції (Конституція України, 1996).

До компетенції обласних та районних рад відноситься затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних областей і районів та контроль їх виконанням, затвердження районних і обласних бюджетів. Органам місцевого самоврядування можуть надаватися законом окремі повноваження органів виконавчої влади, які здійснюють фінансування цих повноважень у повному обсязі за рахунок коштів Державного бюджету України (Конституція України, 1996).

Отже, у червні 1996 року країна отримала нову Конституцію України – Основний Закон України. Нова Конституція проголосувала Україну республікою, а державна влада в Україні поділялася на законодавчу, виконавчу і судову. В країні визнавалося і гарантувалося місцеве самоврядування та застосовувався принцип верховенства права. Конституція визнала та

гарантувала розподіл компетенцій між органами місцевого самоврядування та органами державної влади в Україні (Конституція України, 1996). Після прийняття Основного Закону України розпочалася процес заміни законів Української РСР на закони незалежної України.

У 1997 році, на нашу думку, розпочинається третій період розподілу компетенцій між органами місцевого самоврядування та органами державної влади в Україні, який закінчився у жовтні 2004 року Помаранчевою революцією. У цей період відбувається посилення президентсько-парламентської моделі республіки та з'являються перші спроби розроблення концептуальних засад адміністративної реформи в Україні відповідно до прийнятої Конституції з метою створення ефективної системи публічної адміністрації європейського зразка (Нижник, & Гончарук, 2009).

Після прийняття Конституції України розпочався законодавчий процес розподілу компетенцій між органами місцевого самоврядування та органами державної влади в Україні. У травні 1997 року Верховна Рада прийняла Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (Про місцеве самоврядування, 1997). Наступними кроками було прийняття у квітні 1999 року Закону України «Про місцеві державні адміністрації» (Про місцеві державні, 1999), а в червні 2001 року – Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (Про службу, 2001). Цими законами було визначено правовий статус, компетенції та засади діяльності місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб.

Таким чином, формально на законодавчому рівні закріплюється розподіл компетенцій між органами місцевого самоврядування та органами державної влади в Україні. У Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» загальна компетенція сільських, селищних, міських рад збільшується на своїй території (Про місцеве самоврядування, 1997). Також збільшуються власні та делеговані повноваження (виконкомів) виконавчих органів сільських, селищних, міських рад. Що стосується повноважень районних та обласних рад, то вони практично відтворюють Закон від 1990 року «Про місцеві Ради народних депутатів Української РСР та місцеве самоврядування». Районні та обласні ради залишаються без виконкомів, але можуть утворювати президії (колегії) ради. Оскільки президії (колегії) рад не можуть виконувати виконавчих або управлінських функцій, у статті 44 закону



зазначається про «делегування повноважень районних і обласних рад відповідним місцевим державним адміністраціям» (Про місцеве самоврядування, 1997).

Розподіл компетенцій між органами місцевого самоврядування та органами державної влади в Україні був лише першим кроком у адаптації радянських органів влади до нових умов та створення сучасних інституцій публічної влади. Але загалом, це не вирішувало питання національного державного устрою і не відповідало стратегічному курсу країни до демократії та європейських стандартів публічного врядування. Не давало відповіді на виклики перманентного розвитку ринкових відносин в економіці та політичним амбіціям місцевих і новоутворених еліт.

Як вважають дослідники адміністративної реформи Нижник Н. Р. та Гончарук Н. Т., існуюча на той час система публічної адміністрації була недостатньо ефективною, внутрішньо суперечливою, надмірно централізованою, закритою від суспільства, громіздкою, відірваною від потреб пересічного українця. Врешті решт саме вона стала гальмом у здійсненні реформ в економічній, правовій, соціально-культурній та інших сферах (Нижник, & Гончарук, 2009). Все це спонукало керівництво держави до здійснення загальнодержавної комплексної адміністративної реформи під загальною назвою: «Адміністративна реформа в Україні».

Офіційним стартом адміністративної реформи прийнято вважати Указ Президента України Л. Кучми від 22 липня 1998 року «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні» (Про заходи, 1998). Якщо розглядати ретроспективу етапів еволюції адміністративної реформи в Україні, то найбільш відомі пропозиції щодо періодизації етапів реформи були запропоновані дослідниками Н. Т. Гончарук та Л. Л. Прокопенко (Нижник, & Гончарук, 2009). Гончарук Н. Т. поділяє процеси адміністративного реформування в Україні на три етапи: 1991 – 1996 рр. – становлення вітчизняної адміністративної системи, що завершилось прийняттям Конституції України 28 червня 1996 р.; 1996 – 2004 рр. – розроблення концептуальних засад адміністративної реформи відповідно до прийнятої Конституції України та суперечливий процес їх практичної реалізації; 2005 – 2009 рр. – перехідний етап адміністративних перетворень, що включає зміни, обумовлені прийняттям нової редакції Конституції України, підготовку нової концепції адміністративної реформи (Концепції реформування публічної адміністрації в Україні), адміністративно-

територіальної реформи, реформи місцевого самоврядування. Ці автори також виокремлюють чотири основні етапи, в ході яких відбувалося п'ять реорганізацій органів влади на місцях: перший, початковий етап охоплює період 1990 – 1994 рр.; другий етап 1994 – 1996 рр.; третій етап 1996 – 2004 рр.; четвертий етап – з 2005 р. (Нижник, & Гончарук, 2009).

На нашу думку, враховуючи, що адміністративна реформа була розпочата більше ніж двадцять років тому, має сенс запропонувати оновлену версію етапів реформи: 1991 – 1996 рр. – створення вітчизняної адміністративної системи; 1996 – 2004 рр. – розроблення концептуальних засад адміністративної реформи, початок її реалізації; 2004 – 2010 рр. – зміна державної парадигми в Україні, підготовка Концепції реформування публічної адміністрації в Україні; 2010 – 2014 рр. – реформування системи центральних органів виконавчої влади та початок здійснення процесів реформування місцевого самоврядування; 2014 – 2022 рр. – період реформування державного управління та місцевого самоврядування, реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні; 2022 р. – по теперішній час: центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування у період воєнного стану.

Отже, упродовж 1997 – 2004 років відбувався процес створення нової законодавчої бази та уніфікація законів України у відповідності до прийнятої в 1996 році Конституції.

Наступний період нашого дослідження розподілу компетенцій між органами місцевого самоврядування і органами державної влади в Україні у 2004 – 2014 рр. характеризується активним громадсько-політичним життям, підвищенням національної свідомості громадян України, остаточним визначенням європейського курсу української держави, неспроможністю національної еліти об'єднатися заради майбутнього України, збільшенням впливу олігархів на політичне та економічне життя в Україні і безпрецедентним втручанням російської федерації у політичну, економічну та управлінську складову незалежної України.

Для зменшення політичної напруги в країні і подолання політичної кризи, що виникла під час президентських виборів 2004 року, було проведено Конституційну реформу, яка була проголосована депутатами Верховної Ради України 8 грудня 2004 року. Як зазначає дослідник С. С. Шаранич, внаслідок цієї реформи, через внесення змін до Конституції України, була змінена система державного устрою України з президентської на парламентсько-президентську (Шаранич, 2011).



Головною метою Конституційної реформи її ініціатори визначили перерозподіл повноважень між президентом і парламентом та президентом і урядом в бік розширення кадрових повноважень Верховної Ради України та посилення ролі Кабінету Міністрів України у здійсненні виконавчої влади.

Оскільки Конституційна реформа відбувалася на рівні Президент – Верховна Рада – Кабінет Міністрів, інші органи державної влади та органи місцевого самоврядування не були безпосередньо задіяні у цій реформі, тому розподіл їх компетенцій залишився на рівні існуючих законів України того часу та Конституції 1996 року.

У квітні 2005 року виходить Указ Президента України «Про Національну раду з питань державного управління та місцевого самоврядування». Як зазначалося в даному Указі, основними завданнями Національної ради було розроблення та внесення пропозицій щодо: визначення пріоритетів та механізмів реалізації державної політики у сфері державотворення, місцевого самоврядування та регіонального розвитку, комплексного проведення адміністративної, адміністративно-територіальної реформи та реформи місцевого самоврядування, розвитку громадянського суспільства, як форми безпосередньої демократії, вдосконалення системи взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, забезпечення прозорості діяльності влади, оцінки ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, сталого розвитку територій, удосконалення міжбюджетних відносин, зміцнення матеріальної та фінансової основи місцевого самоврядування, удосконалення системи державних соціальних гарантій, адміністративних, управлінських та інших послуг населенню (Про Національну раду, 2005).

У 2010 р. було відновлено дію Конституції України в редакції 1996 року. Президенту було повернуто широкі повноваження з управління діяльністю центральних органів виконавчої влади. Країна повернулася до президентської-парламентської форми правління. Розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування і органами державної влади в Україні залишився на законодавчій основі 1996 – 1997 років.

Адміністративна реформа в Україні 2010 – 2011 років полягала, перш за все, у масштабній реорганізації центральних органів виконавчої влади України. Відповідно до Указу Президента України від 9 грудня 2010 р. № 1085/2010 (Про оптимізацію, 2010) замість 111 центральних та

урядових органів було утворено 74 (Гончарук, 2013).

Слід зазначити, що Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні розробляли та переписували всі уряди, починаючи з 2002 року, але на той час реформа так і не розпочалася. Так, засади реформування місцевого самоврядування були визначені у Концепції реформи місцевого самоврядування, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. Концепція була спрямована на створення ефективної системи органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, належний та оптимальний розподіл функцій між центральним, регіональним та місцевим рівнем публічної адміністрації, фінансову самодостатність громад, спроможних надавати необхідний обсяг якісних публічних послуг (Про схвалення Концепції, 2009).

Отже, основи розподілу компетенцій між органами місцевого самоврядування та органами державної влади в Україні були визначені Конституцією України 1996 року та законами й іншими нормативно-правовими актами, ухваленими наприкінці 90-х років минулого століття. Однак, впродовж багатьох років незалежності України спостерігалось нечітке розмежування компетенцій між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, неефективність їх взаємодії, розподіл компетенцій між гілками влади як на базовому рівні, так і на регіональному, залишався невирішеною проблемою, що вимагало здійснення процесів децентралізації, реформування державного управління та місцевого самоврядування.

Таким чином, аналізуючи розподіл компетенцій в органах державної влади в останні роки існування Української РСР та понад тридцятилітній досвід розподілу компетенцій між органами державної влади та органами місцевого самоврядування у часи незалежності України, на нашу думку, можна виділити шість основних періодів:

1) 1989 – серпень 1991 рр. – розподіл компетенцій в органах державної влади в Українській РСР до набуття незалежності;

2) 1991 – 1996 рр. – формування розподілу компетенцій органів місцевого самоврядування і органів державної влади та їх закріплення у Конституції України 1996 року;

3) 1997 – 2004 рр. – законодавче закріплення повноважень органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій, схвалення Концепції адміністративної реформи та перехід до президентсько-парламентської республіки;



4) 2004 – 2014 рр. – здійснення процесів адміністративної реформи, оптимізація системи центральних органів виконавчої влади, удосконалення розподілу їх компетенції та повноважень та підготовка реформи децентралізації;

5) 2014 – 2022 рр. – децентралізації влади в Україні, реформування державного управління та місцевого самоврядування, перерозподіл компетенції та повноважень органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

6) 2022 – по теперішній час – зміна розподілу компетенцій та повноважень між органами державної влади та органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану в Україні.

Слід зазначити, що і сьогодні залишається невирішеною низка проблем щодо розподілу компетенцій між органами місцевого самоврядування та органами державної влади, що зумовлює, в умовах трансформаційних змін та розвитку глобалізаційних і євроінтеграційних процесів, необхідність продовження в повоєнний період, період національного відновлення, процесів децентралізації, реформування державного управління та місцевого самоврядування.

Висновки.

За результатами проведеного дослідження здійснено аналіз історичного досвіду розподілу компетенцій органів місцевого самоврядування та органів державної влади в Україні та визначено шість основних періодів розподілу зазначених компетенцій.

Аналіз діяльності органів місцевого самоврядування у радянський період показав негативний досвід розподілу компетенцій під час функціонування єдиної системи органів державної влади в Українській РСР. Доведено, що раціональне функціонування публічного управління залежить від здатності знаходити баланс між політичною волею органів державної

влади та конструктивною позицією органів місцевого самоврядування, із одночасним забезпеченням ефективності, стабільності та легітимності всіх органів публічної влади в процесі їх діяльності. Встановлено, що зниження гостроти політико-адміністративного протистояння в системі публічного управління між органами державної влади та органами місцевого самоврядування можливе завдяки продовженню реформи децентралізації та закріпленню і забезпеченню прав місцевого самоврядування як фундаментальних цінностей у процесі здійснення демократичного урядування.

Аналіз історичного досвіду розподілу компетенцій між органами місцевого самоврядування та органами державної влади показав необхідність подальшого здійснення процесів децентралізації, реформування державного управління та місцевого самоврядування, передачі повноважень від органів державної влади до органів місцевого самоврядування на умовах субсидіарності, що сприятиме ефективному функціонуванню органів публічної влади в умовах системних викликів, воєнного стану та повоєнного державного будівництва.

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що історичний досвід розподілу компетенцій органів місцевого самоврядування та органів державної влади є важливою основою здійснення процесів децентралізації в системі публічного управління. Доведено, що врахування історичного досвіду розподілу компетенцій органів місцевого самоврядування та органів державної влади в Україні є основою для підготовки змін до Конституції України та інших нормативно-правових актів щодо вдосконалення розподілу компетенцій між органами публічної влади у контексті децентралізації в повоєнний період з метою підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та органів державної влади в Україні.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Войтик, О. Є. (2023). Особливості прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. *Демократичне врядування*, 1(31), 63-74. <https://doi.org/10.23939/dg2023.01.063>
- Ганущин, С. Н. (2023). Ціннісно-нормативна характеристика публічного управління. *Публічне управління та митне адміністрування*, 4 (39), 5-10. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-4.1>
- Гончарук, Н. Т. (2013). Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан та перспективи. *Аспекти публічного управління*, 1(1), 28-33. <https://doi.org/10.15421/151305>.
- Грибо, О. В. (2022). Публічне управління та політика: співвідношення явищ. *Актуальні проблеми державного управління*, 2(61), 116-128. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-08>.
- Даміров, Н. Р. (2023). Запровадження моделі new public management в систему публічного управління в умовах воєнного часу. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*, 1(79), 6-12. <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.1.1>.



- Деля, О. В. (2014). До питання про місцеву владу в СРСР. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 5. Відновлено з <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=720>
- Загорський, В. С., Красівський, В. С., & Мороз, О. Ю. (Ред.). (2018). *Історія державного управління*. Львів: ЛРІДУ НАДУ.
- Заяць, Д. Д. (2024). Реформа децентралізації в Україні: досягнення та перспективи впровадження в умовах війни. *Демократичне врядування*, 17(2), 5-17. <https://doi.org/10.56318/dg/2.2024.05>
- Камінська, Н. В. (2010). *Місцеве самоврядування: теоретико-історичний і порівняльно-правовий аналіз*. (Навчальний посібник). Київ: КНТ.
- Ковалів, М. В., Лук'янова, Г. Ю., Гурковський, М. П., Іваха, В. О., Єсімов, С. С., Гаврильців, М. Т., & Кісіль, Р. В-В. (2017). *Проблеми організації та діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в Україні*. (Навчальний посібник). Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ.
- Козинець, О. Г., & Пророченко, В. В. (2020). Становлення та розвиток теорії поділу влади в історії світової політико-правової думки. *Підприємництво, господарство і право*, 1, 165-169. <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.1.30>
- Конституція (Основний Закон) Української Радянської Соціалістичної Республіки. (1978). *Закон УРСР*. Відновлено з <https://static.rada.gov.ua/site/const/istoriya/1978.html>
- Конституція (Основний Закон) Української Радянської Соціалістичної Республіки. № 8303-11. (1989). *Закон УРСР*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/888-09#Text>
- Конституція України*. (1996). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/-254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
- Максименко, Ю. П. (2020). Становлення органів місцевого самоврядування України в радянські часи. *Часопис Київського університету права*, 2, 154-160. Відновлено з <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/-article/view/364/345>
- Малиновський, В. Я. (2013). Стан і перспективи адміністративної реформи в Україні. *Наукові праці. Політологія*, 200(212), 18-22. Відновлено з <http://politics.chdu.edu.ua/article/view/76251>.
- Нижник, Н. Р., & Гончарук, Н. Т. (Ред.). (2009). *Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи*: монографія. Дніпро: Моноліт.
- Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні. № 810/98. (1998). *Указ Президента України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/-laws/show/810/98#Text>
- Про місцеве самоврядування в Україні. № 280/97-ВР. (1997). *Закон України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
- Про місцеві державні адміністрації. № 586-XIV. (1999, Квітень 9). *Закон України*. Офіційний вісник України, 18.
- Про місцеві Ради народних депутатів Української РСР та місцеве самоврядування. № 533-XII. (1990). *Закон УРСР*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/533-12#Text>
- Про Національну раду з питань державного управління та місцевого самоврядування. № 706/2005. (2005). *Указ Президента України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/706/2005#Text>
- Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади. № 1085/2010. (2010, Грудень 9). *Указ Президента України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1085/2010#Text>
- Про Представника Президента України. № 2167-XII. (1992). *Закон України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2167-12#Text>
- Про службу в органах місцевого самоврядування. № 2493. (2001, Червень 7). *Закон України*. Відновлено з <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2493-14&p=1255242517860118>
- Про схвалення Концепції реформи місцевого самоврядування. № 900-р. (2009, Липень 29). *Розпорядження Кабінету Міністрів України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/900-2009-%D1%80#Text>
- Саламаха, О. І. (2024). Феномен партнерської взаємодії у процесі реалізації публічної політики як тренд повоєнної демократизації України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 42, 12-16. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.2>
- Салієнко, О. О. (2021). Теорія поділу державної влади: витоки її зародження. *Юридичний науковий електронний журнал*, 6, 16-19. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-6/3>
- Утвенко, В. В. (2017). *Теорія та історія місцевого самоврядування*. (Навчальний посібник). Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал».
- Цулука, Д. І. (2024). Щодо питання належного врядування у публічному управлінні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 40, 20-23. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.40.3>
- Чукаєва, В. О. (2024). Конституційна реформа та рівень нормативно-правового забезпечення змін системи публічного управління в Україні. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*, 1, 48-53. <https://doi.org/10.32782/2408-9257-2024-1-9>.
- Шаранич, С.С. (2011). Аналіз проблемних елементів конституційної реформи 2004 року. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Право*, 15, 136-140. Відновлено з <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/.pdf>



REFERENCES

- Chukaeva, V. O. (2024). Constitutional reform and the level of regulatory and legal support for changes in the public administration system in Ukraine. *Current problems of domestic jurisprudence*, 1, 48-53. <https://doi.org/10.32782/2408-9257-2024-1-9>.
- Constitution (Fundamental Law) of the Ukrainian Soviet Socialist Republic. (1978). *Law of the Ukrainian SSR*. Retrieved from <https://static.rada.gov.ua/site/const/istoriya/1978.html>
- Constitution (Fundamental Law) of the Ukrainian Soviet Socialist Republic. No. 8303-11. (1989). *Law of the Ukrainian SSR*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/888-09#Text>
- Constitution of Ukraine*. (1996). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/-254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
- Damirov, N. R. (2023). Introduction of the new public management model into the public administration system in wartime conditions. *State and regions. Series: Public administration and administration*, 1(79), 6-12. <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.1.1>.
- Deliya, O. V. (2014). On the question of local government in the USSR. *Public Administration: Improvement and Development*, 5. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=720>
- Ganushchyn, S. N. (2023). Value-normative characteristics of public administration. *Public Administration and Customs Administration*, 4 (39), 5-10. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-4.1>
- Grybko, O. V. (2022). Public administration and politics: correlation of phenomena. *Current problems of public administration*, 2(61), 116-128. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-08>.
- Honcharuk, N. T. (2013). Administrative reform in Ukraine: current state and prospects. *Aspects of Public Administration*, 1(1), 28-33. <https://doi.org/10.15421/151305>.
- Kaminska, N. V. (2010). *Local Self-Government: Theoretical, Historical and Comparative Legal Analysis*. (Textbook). Kyiv: KNT.
- Kovaliv, M. V., Luk'yanova, G. Yu., Gurkovsky, M. P., Ivakha, V. O., Yesimov, S. S., Gavriltsev, M. T., & Kisil, R. V.-V. (2017). *Problems of organization and activity of local executive bodies and local self-government bodies in Ukraine*. (Textbook). Lviv: Lviv State University of Internal Affairs.
- Kozynets, O. G., & Prochenko, V. V. (2020). Formation and development of the theory of separation of powers in the history of world political and legal thought. *Entrepreneurship, economy and law*, 1, 165-169. <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.1.30>
- Maksimenco, Yu. P. (2020). Formation of local self-government bodies of Ukraine in Soviet times. *Journal of the Kyiv University of Law*, 2, 154-160. Retrieved from <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/-article/view/364/345>
- Malinovsky, V. Ya. (2013). State and prospects of administrative reform in Ukraine. *Scientific works. Politology*, 200(212), 18-22. Retrieved from <http://politics.chdu.edu.ua/article/view/76251>.
- Nyzhnyk, N. R., & Goncharuk, N. T. (Eds.). (2009). *Administrative reform in Ukraine: current state, problems and prospects*: monograph. Dnipro: Monolit.
- On approval of the Concept of local self-government reform. No. 900-p. (2009, July 29). *Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/900-2009-%D1%80#Text>
- On Local Councils of People's Deputies of the Ukrainian PCP and Local Self-Government. No. 533-XII. (1990). *Law of the Ukrainian SSR*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/533-12#Text>
- On local self-government in Ukraine. No. 280/97-BP. (1997). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
- On Local State Administrations. No. 586-XIV. (1999, April 9). *Law of Ukraine*. Official Gazette of Ukraine, 18.
- On measures for the implementation of the Concept of administrative reform in Ukraine. No. 810/98. (1998). *Decree of the President of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text>
- On Service in Local Self-Government Bodies. No. 2493. (2001, June 7). *Law of Ukraine*. Retrieved from <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2493-14&p=1255242517860118>
- On the National Council for Public Administration and Local Self-Government. No. 706/2005. (2005). *Decree of the President of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/706/2005#Text>
- On the Optimization of the System of Central Executive Authorities. No. 1085/2010. (2010, December 9). *Decree of the President of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1085/2010#Text>
- On the Representative of the President of Ukraine. No. 2167-XII. (1992). *Law of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2167-12#Text>
- Salamah, O. I. (2024). The Phenomenon of Partnership in the Process of Implementing Public Policy as a Trend of Post-War Democratization of Ukraine. *Public Management and Administration in Ukraine*, 42, 12-16. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.2>
- Salienko, O. O. (2021). Theory of the Separation of State Powers: The Origins of Its Origin. *Legal Scientific Electronic Journal*, 6, 16-19. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-6/3>
- Sharanych, S.S. (2011). Analysis of problematic elements of the constitutional reform of 2004. *Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Law Series*, 15, 136-140. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/.pdf>
- Tsulukia, D. I. (2024). On the Issue of Good Governance in Public Administration. *Public Management and Administration in Ukraine*, 40, 20-23. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.40.3>



- Utvenko, V. V. (2017). *Theory and History of Local Self-Government*. (Textbook). Kyiv: SE "Publishing House "Personal".
- Voytyk, O. E. (2023). Peculiarities of administrative decision-making in local self-government bodies. *Democratic Governance*, 1(31), 63-74. <https://doi.org/10.23939/dg2023.01.063>
- Zagorsky, V. S., Krasivsky, V. S., & Moroz, O. Yu. (Eds.). (2018). *History of Public Administration*. Lviv: LRIDU NAPU.
- Zayats, D. D. (2024). Decentralization Reform in Ukraine: Achievements and Prospects for Implementation in Wartime. *Democratic Governance*, 17(2), 5-17. <https://doi.org/10.56318/dg/2.2024.05>



The Peculiarities of Identification of Functional Types of Territories: Ukrainian and European Approaches

UDC: 332.135:339.976

DOI: <https://doi.org/10.15421/152506>**Syromolot Eduard**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0006-0118-423>, siromed@ukr.net*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine)*

Abstract

Relevance. The article examines the peculiarities of the formation of functional types of territories within the framework of the state strategy for regional development of Ukraine and the policy of territorial cohesion of the European Union as one of the key European integration processes in bringing Ukraine closer to obtaining the status of a member state of the European Union. The need to create a mechanism for the development and support of functional types of territories in Ukraine as a sphere of public management of territorial development, the process of synchronization and harmonization of regional development policies of Ukraine and territorial cohesion of the European Union is substantiated.

The purpose of the article is to study the peculiarities of the formation of functional types of territories within the framework of the state strategy for regional development of Ukraine and the territorial cohesion policy of the European Union in order to create a mechanism for the development and support of functional types of territories in Ukraine.

Results. The article analyzes the European experience of creating mechanisms and tools for managing functional types of territories and the specifics of the Ukrainian experience of forming functional types of territories. It is proven that functional types of territories are influential results of European integration and the modern Eurointegration process. Functional types of territories are studied as modern ecosystems of public management of territorial development and European integration.

Conclusions. The process of forming an effective mechanism for supporting and developing functional types of territories in Ukraine depends on the ability to apply European practical experience in the field of forming functional territorial models of cooperation and partnership of communities and regions at the micro-regional and macro-regional levels.

Keywords: European integration, European integration process, European integration mechanism, functional types of territories, regional development, territorial cohesion, ecosystem, public administration, territorial development

Особливості ідентифікації функціональних типів територій: український та європейський підходи

Сиромолот Едуард*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Харків, Україна)*

Анотація

Актуальність. У статті досліджено особливості формування функціональних типів територій в рамках державної стратегії регіонального розвитку України та політики територіальної згуртованості Європейського Союзу, як одного з ключових євроінтеграційних процесів наближення України до отримання статусу країни члена Європейського Союзу. Обґрунтовано необхідність створення механізму розвитку та підтримки функціональних типів територій в Україні, як сфери публічного управління розвитком територій, процесу синхронізації та гармонізації політик регіонального розвитку України і територіальної згуртованості Європейського Союзу.

Метою статті є дослідження особливостей формування функціональних типів територій в рамках державної стратегії регіонального розвитку України та політики територіальної згуртованості Європейського Союзу для створення механізму розвитку і підтримки функціональних типів територій в Україні.

Результати дослідження. У статті проаналізовано європейський досвід розробки механізмів та інструментарію управління функціональними типами територій та особливості українського досвіду формування функціональних типів територій. Доведено, що функціональні типи територій є впливовим чинником європейської інтеграції та сучасним євроінтеграційним процесом. Досліджено функціональні типи територій, як сучасні екосистеми публічного управління розвитком територій та європейської інтеграції.

Висновки. Процес формування ефективного механізму підтримки та розвитку функціональних типів територій в Україні залежить від вміння застосовувати європейський практичний досвід у сфері формування функціональних територіальних моделей співробітництва та партнерства громад і регіонів на мікрорегіональному та макрорегіональному рівнях.

Ключові слова: європейська інтеграція, євроінтеграційний процес, євроінтеграційний механізм, функціональні типи територій, регіональний розвиток, територіальна згуртованість, екосистема, публічне управління, розвиток територій

Стаття надійшла / Article arrived: 30.01.2025

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.2025



Вступ.

Сучасним євроінтеграційним процесом України є перехід до територіальної моделі управління функціональними типами територій, які забезпечують соціальну економічну згуртованість та подолання перешкод розвитку різноманітних типів територій Європейського Союзу. Територіально орієнтований підхід державної стратегії регіонального розвитку України 2021-2027 (Про затвердження Державної стратегії, 2024) обумовлений застосуванням типологізації функціональних територій, які мають різні особливості свого розвитку, але сучасна українська місцева та регіональна практика щодо визначення, створення та управління функціональними типами територій демонструє стадію формування і пошуку ефективного методологічного підходу визначення як складу функціональних типів територій, так і особливостей їхнього розвитку для формування механізму їхньої підтримки з боку держави.

Досягнення спроможності розвитку функціональних типів територій, визначено як пріоритет євроінтеграційного процесу отримання Україною, як кандидата у члени Європейського Союзу, доступу до фінансових інструментів європейської політики територіальної згуртованості (Сиромолот, 2024а).

У сучасному політичному процесі становлення системи управління функціональними типами територій в Україні ще не має фокусу уваги на проведення аналізу використання українського та європейського досвіду розвитку функціональних типів територій, як сучасних екосистем публічного управління розвитком територій, що на нашу думку і обумовлює повільний характер розвитку функціональних територій в Україні що є також демонстрацією неготовності системи управління регіональним розвитком України до процедур та кращих практик ЄС.

Тому, **метою статті** є дослідження особливостей формування функціональних типів територій в рамках державної стратегії регіонального розвитку України та політики територіальної згуртованості Європейського Союзу для створення механізму розвитку і підтримки функціональних типів територій в Україні.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Питання розвитку функціональних типів територій розглядають українські та європейські дослідники. Але слід підкреслити сучасні тенденції в європейському дослідницькому просторі, а саме, що суттєве місце займають прикладні дослідження, які безпосередньо

впливають на формування політик Європейського Союзу у тому числі на політику територіальної згуртованості, де одним з важливих пріоритетів є розвиток функціональних типів територій. Результатом такого підходу є формування аналітичних звітів, доповідей, посібників тощо, які є інструментами впровадження політик Європейського Союзу, які забезпечені фінансовими ресурсами для їх реалізації.

Особливості формування українського дослідницького простору сфери регіонального розвитку характеризується не достатньо належною практикою створення аналітичних документів, які би мали вплив на стратегічне планування регіонального розвитку, тому на нашу думку, розпочатий процес створення формування механізму розвитку функціональних типів територій не має достатньої ефективності та результативності, про свідчать висновки та рекомендації оцінювання виконання державної стратегії регіонального розвитку України у 2021-2023 роках (Звіт за підсумками, 2024).

Тому, на наше переконання, особливої уваги у аналізі досліджень і публікацій слід приділяти саме дослідженням, які мають безпосередній вплив, та є документами оцінювання регіонального розвитку і експертними висновками.

Дослідженням підходів у плануванні розвитку функціональних типів територій в контексті політики регіонального розвитку розглядали такі українські науковці як А. Дуб, М. Михіденко, В. Монинець, О. Снігова, І. Сторонянська, І. Залуцький, Х. Патицька, М. Сьомич, А. Ткачук, Ю. Тукаленко.

А. Ткачук (2024) акцентує увагу на особливості впровадження функціональних типів територій в Україні характеризує відмінності застосування європейської практики в українських реаліях визначення назв функціональних типів територій без врахування європейських сталих підходів що ускладнює процес визначення кваліфікаційних ознак для формування складу території певного функціонального типу.

В. Демиденко (2024) характеризує тимчасово окуповані території України та послідуєчу їх реінтеграцію через впровадження принципу субсидіарності, об'єднання людей навколо цінностей культурного, економічного, соціального, політичного, духовно-ідеологічного життя України після де-окупації, як складових нових політик місцевого та регіонального розвитку.

А. Дуб (2021) розглядає розвиток території макрорегіону «Азов-Чорне море» через функціонування туризму, економіки рекреації,



морського вантажного транспорту та розробку відповідних програм фінансової і технічної підтримки територіальних громад розташованих на прибережних територіях.

М. Михіденко (2024) приділяє увагу визначенню терміну «сільська територія», як сфери містобудівної науки, характеризуючи особливості розвитку сільських територій, як територій сільськогосподарчого, лісогосподарського використання, природоохоронного, навчального, оздоровчого, рекреаційного, реабілітаційного й історико-культурного призначення та особливості управління яких визначається через створення комплексного плану просторового розвитку.

Погоджуюсь з В. Монинець (2021), який доводить актуальність проведення окремого поглибленого дослідження особливостей формування та поділу територій різних функціональних типів у контексті державної стратегії регіонального розвитку, характеризуючи її невідосконаленість з точки зору відсутності в ній відображення регіональних особливостей, нормативного зв'язку з документами з просторового планування та наявності формального підходу у використанні понятійного апарату та структурування дерева цілей.

М. Сьомич (2020) ідентифікує «субрегіон» на підставі досвіду стратегічного планування економічного розвитку міст та створення Миргородського субрегіону Полтавської області, як функціонального типу територій, пріоритету регіонального розвитку України та комплексу узгоджених дій стратегічного планування розвитку Миргородського субрегіону.

О. Снігова (2024) акцентує увагу на створення механізмів державного впливу на характер промислового розвитку функціональних типів територій через визначення та систематизацію регіональних чинників, які впливають на промислову діяльність цих груп територій.

Погоджуємося з І. Сторонянською (2022), яка характеризує недоліки державної стратегії регіонального розвитку України 2021-2027 в контексті відсутності методики ідентифікації територій за кожним функціональним типом, критеріїв визначення проблемності/непроблемності територій, чіткого переліку територій, які можуть бути віднесені до певної групи. Також згодні з висновками І. Сторонянської та інші (2021) про необхідність використання європейської практики створення інструментарію реалізації політики розвитку функціональних типів територій у напрямку залучення коштів Державного бюджету України та місцевих бюджетів для реалізації

загальнонаціональних пріоритетів державної регіональної політики.

Про складність процесу формування функціональних типів територій в Україні, розуміння співвідношення понять відновлення та розвиток говорили учасники Національного форуму, який відбувся 6 лютого 2025 року з питань Стратегічного планування на регіональному рівні (Олексій Кулеба, 2024).

Ю. Тукаленко (2024) розглядає напрями державної політики України реінтеграції тимчасово окупованих територій, як функціонального типу територій.

Н. Гавкалова та інші (2024) довели необхідність проведення синхронізації та гармонізації українських та європейських наукових досліджень у сфері обміну науковою інформацією та кращими практиками розвитку функціональних типів територій України та ЄС, забезпечення участі українських науковців у проектах ЄС з питань розвитку функціональних типів територій, створення бази кращих практик розвитку функціональних типів територій, організації співробітництва між профільними українськими та європейськими інституціями, мережами та платформами сферою діяльності яких є територіальний та просторовий розвиток.

Важливим кроком у проведенні синхронізації та гармонізації українських та європейських наукових досліджень, на нашу думку, є вивчення європейських аналітичних документів у сфері формування розвитку функціональних типів територій. Так, у 2017 році опубліковано звіт (Functional Areas in Member States, 2017), в якому були визначені європейські підходи до визначення функціональних типів територій, які на нашу думку можуть стати орієнтирами для ідентифікації та формування складу функціональних типів територій в Україні та механізмів їхньої підтримки.

Саме розробка системних тематичних інструментів управління функціональними типами територій є сучасним європейським підходом до формування політик Європейського Союзу у сфері підтримки функціональних типів територій (таблиця 1).

Слід зауважити незмінність важливого пріоритету функціонування ЄС з моменту укладання Римської угоди, яка поставила за мету перед країнами ЄС зменшити відмінності, диспропорції, що існують між різними регіонами, відсталість менш сприятливих регіонів, що стало фундаментом європейської політики територіальної згуртованості та типологізації функціональних територій, спрямуванням державних інвестицій у відновлення соціального економічного розвитку територій ЄС (Ninth report, 2024).



Табл. 1.

Інструменти підтримки функціональних типів територій

№	Інструменти підтримки функціональних типів територій
1.	Функціональні області в ЄС, Методологічний набір для покращення процесів управління, координації, планування та реалізації в межах юрисдикції / Functional Areas in the EU, Methodological Toolkit to improve governance, coordination, planning, and implementation processes across jurisdictional boundaries, (Functional Areas in the EU, 2024)
2.	Функціональні області у проєкті ЄС / Functional Areas in the EU project (Functional Areas in the EU project, 2022-2024).
3.	Функціональні області в державах-членах Ради Європи / Functional Areas in Member States of the Council of Europe (Functional Areas in Member States, 2017).
4.	Функціональні території для кращого інтегрованого управління: до просторово-узгодженого розвитку в столичній і міській сільській місцевості / Functional territories for better integrated governance: Towards spatially coordinated development in metropolitan and urban-rural area. (Functional territories, 2023).
5.	ОЕСР (2020), Розмежування функціональних областей на всіх територіях, Територіальні огляди ОЕСР, Видавництво ОЕСР, Париж / OECD, Delineating Functional Areas in All Territories, OECD Territorial Reviews, OECD Publishing, Paris, (OECD, 2020)
6.	Довідник стратегій територіального та місцевого розвитку / Handbook of Territorial and Local Development Strategies (Pertoldi et al., 2022)

**Розроблено автором.*

Саме цим питанням, а саме розглядом особливостей функціонування різних типів територій в умовах оновлення регіонального розвитку та європейської інтеграції досліджується (Сиромолот, 2023)(Сиромолот, 2024b), в рамках наукової школи «Управління розвитком територій в інформаційному суспільстві» (керівник д.е.н, професор – Н. Гавкалова), у контексті удосконалення євроінтеграційного механізму публічного управління розвитком функціональних типів територій громад та регіонів України. Один із аспектів проведеного дослідження (Сиромолот, 2024d) є розгляд екосистеми публічного управління функціональними типами територій, як нового підходу, який буде мати суттєвий вплив на розвиток функціональних типів територій, так як вони розглядаються як суб'єкти регіональної політики, які будуть безпосередньо впливати на становлення системи ефективного управління регіональним розвитком України.

Результати дослідження.

Проведений аналіз досліджень розвитку функціональних типів території визначених у державній стратегії регіонального розвитку України демонструє надану дослідниками належну характеристику пріоритетів, особливостей розвитку та пропозицій щодо управління територіями різних функціональних типів.

Але, на нашу думку, сучасні дослідження не мають ще фокус на розгляд практики впровадження європейських підходів у розвитку функціональних типів територій, який є прикладом належного врядування розвитком

територій та сучасним євроінтеграційним процесом.

Крім того слід відмітити що стратегічне планування розвитку функціональних типів територій в Україні, на нашу думку, має характер стратегічної невизначеності та неузгодженості (Шедяков, 2022) у застосуванні методологічних підходів щодо формулювання функціональних типів територій. Так, наприклад, Державна служба статистики України у 2025 році (Державна служба статистики України, 2024) ідентифікувала назви Макрорегіонів України, як порядкові номери від 1 до 8-го, без уточнення підходів щодо програмування та планування їхнього розвитку. Як один із прикладів методологічної неузгодженості можна навести визначення у Державній стратегії регіонального розвитку України Макрорегіону “Азов-Чорне море” та класифікацію Державною службою статистики України Макрорегіону_04 у складі Одеської, Миколаївської, Херсонської областей, АР Крим та м. Севастопіль.

Слід також відзначити, що у практиці територіального розвитку України функціонують інші типи територій, які не ідентифіковані як функціональні, наприклад субрегіони, єврорегіони, територіальні кластери, індустріальні парки, і на нашу думку, їх слід віднести до функціональних типів територій та відобразити їх у документах стратегічного планування розвитком територій в Україні відповідно до європейських підходів та практики створення таких актів, які відображають суттєві характеристики функціонування різних типів територій.



Для удосконалення процесу ідентифікації функціональних типів територій в Україні, та враховуючі національну дискусію щодо ідентифікації функціональних типів територій, у державній стратегії регіонального розвитку України, на нашу думку, слід використовувати європейський підхід, а саме у створенні окремих аналітичних документів щодо розвитку функціональних типів територій в рамках роботи наднаціональних організацій, таких як Конференція міністрів Ради Європи відповідальних за просторове планування, Організації економічного співробітництва та розвитку.

Окремим завданням для вирішення методологічної неузгодженості та невизначеності в українському підході ідентифікації функціональних типів територій може стати проведення синхронізації та гармонізації українського та європейських підходів щодо формулювання функціональних типів територій через проведення аналізу змісту, структури та практик створення європейських документів (табл.1), з однієї сторони, та українських законодавчих актів, з другої сторони, які регулюють сферу державної регіональної політики, розвиток функціональних типів територій та відображають практики регіонального розвитку.

На нашу думку вирішення цього завдання, можливо в рамках співпраці науковців, практиків територіального та регіонального розвитку України та Європейського Союзу, та як наприклад, у контексті співробітництва з Асоціацією європейських прикордонних регіонів (Ramirez, & Sygdom, 2024), яка є провідною європейською організацією та об'єднує більш ніж 100 європейських прикордонних регіонів, які є по суті функціональними типами територій.

Результатом такої тематичної взаємодії європейських та українських науковців може стати створення аналітичного звіту як процесу моніторингу та оцінювання реалізації державної регіональної політики України і політики територіального співробітництва Європейського Союзу у сфері розвитку функціональних типів територій, який буде сприяти створенню розробці механізму підтримки та розвитку функціональних типів територій в контексті європейської інтеграції України і виконання рекомендацій Європейської комісії наданих у 2024 році у сфері регіонального розвитку України щодо співпраці з Європейськими об'єднаннями територіального співробітництва, як функціональними типами територій, для інтегрованого територіального (багаторівневого)

управління та реалізації програм співпраці Interreg (European commission, 2024).

Висновки.

Таким чином можна зауважити, що українські підходи ідентифікації функціональних типів територій формуються на підставі проведення досліджень функціонування окремих типів територій, характеристики викликів, пріоритетів та особливостей їхнього розвитку та управління, але ще не мають впливу на формування політики розвитку функціональних типів територій, який на нашу думку слід розглядати як євроінтеграційний процес синхронізації та гармонізації політик регіонального розвитку України та територіальної згуртованості Європейського Союзу.

Європейський підхід щодо визначення функціональних типів територій будується на визначення поняття функціональної території в контексті політики європейської інтеграції та територіальної згуртованості країн Європейського Союзу, планування просторового розвитку та застосування інструментів підтримки, визначення соціально-економічної та географічної специфіки, моделей управління, підходів до планування розвитку через створення проектів програм та тиражування кращих практик розвитку функціональних типів територій.

Серед особливостей європейського підходу можна також визначити розробку за участю європейських науковців документів тематичного спрямування щодо розвитку функціональних типів територій, які розглядаються та затверджуються в рамках засідань наднаціональних європейських інституцій, з фокусом на незмінні євроінтеграційні політичні пріоритети щодо підтримки територій країн Європейського Союзу їх специфічними потребами для подолання переходу у їхньому розвитку.

Територіальний підхід у державній стратегії регіонального розвитку України з'явився як інновація у програмному періоді 2021-2027 та є безумовно впливом європейської політики територіальної згуртованості щодо визначення, розробки механізмів підтримки розвитку функціональних типів територій.

На нашу думку, вирішення питання методологічної неузгодженості у типологізації функціональних територій в Україні, лежить у площині проведення досліджень у сфері гармонізації та синхронізації політик регіонального розвитку України і територіальної згуртованості Європейського Союзу, бачення функціональних типів територій, як суб'єктів регіональної політики



через дослідження екосистеми публічного управління розвитком функціональними типами територій, та організації співпраці з профільними європейськими організаціями сферою діяльності яких є подолання перешкод у територіальному співробітництві та підтримка розвитку функціональних типів територій.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Гавкалова, Н. Л., & Сиромолот, Е. А. (2024). Розвиток функціональних типів територій як напрям тематичних досліджень Наукової школи «Управління розвитком територій у інформаційному суспільстві». *Сучасні тенденції та розвиток соціально-економічних систем. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції: тези доповідей*, (с. 308-310). Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Відновлено з <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34958>
- Демиденко, В. О. (2024). Роль місцевого самоврядування в реінтеграції деокупованих територій України. *Аналітично-порівняльне правознавство*, 4, 58-64. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.04.8>
- Дуб, А. Р. (2021). Типологізація прибережних територій України. *Ефективна економіка*, 10. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.87>
- Звіт за підсумками внутрішнього оцінювання першого етапу реалізації державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки та виконання плану заходів з її реалізації за 2021-2023 роки. (2024). *Міністерство розвитку громад та територій України*. Відновлено з https://mtu.gov.ua/files/GetFileAttachment_0306_1.pdf
- Михіденко, М. (2024). Сутність та проблеми визначення терміну «сільська територія». *Комунальне господарство міст*, 6(187), 124-129. <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-6-187-124-129>
- Монинець, В. В. (2021). Особливості формування і поділу територій різних функціональних типів у контексті державної стратегії регіонального розвитку. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 4, 9-14. Відновлено з <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001335821>
- Олексій Кулеба: Кожна стратегія розвитку має працювати на добробут людей та потреби громад. (2024). *Міністерство розвитку громад та територій України*. Відновлено з <https://mtu.gov.ua/news/36508.html>
- Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. № 305. (2024). *Постанова Кабінету Міністрів України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
- Про затвердження Статистичної класифікації територіальних одиниць України (NUTS-UA). №189. (2024). *Наказ Державної служби статистики України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0189832-24#n17>
- Сиромолот, Е. А. (2023) Удосконалення механізмів визначення функціональних типів територій як чинника євроінтеграційних процесів України. *Публічне управління: проблеми та перспективи. Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 23 листопада 2023 р.: тези доповідей*, (с. 508-514). Харків: ТОВ «Константа». Відновлено з <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/31998>
- Сиромолот, Е. А. (2024a). Особливості функціонування територій в умовах оновлення регіонального розвитку та євроінтеграційної політики. *Публічне управління та адміністрування в Україні*, 42, 73-78. <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.42.13>
- Сиромолот, Е. А. (2024b) Відновлення розвитку територій в умовах європейської інтеграції. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*, 1, 99-103. Відновлено з <https://hneu.wu.ua/content/documents/39/3856/Attaches/mv-1-2024.pdf>
- Сиромолот, Е. А. (2024c). Ступінь інтеграції баз даних в оцінюванні ефективності реформ регіонального управління та євроінтеграційних процесів. *Сучасні тенденції та розвиток соціально-економічних систем. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 4 грудня 2024 р.: тези доповідей*, (с. 317-319). Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Відновлено з <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34956>
- Сиромолот, Е. А. (2024d). Деякі аспекти формування екосистеми публічного управління розвитком територій. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, 4, 45-53. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.4.6>
- Снігова, О. Ю. (2024). Ендогенні та екзогенні чинники промислового розвитку територій різних функціональних типів: систематизація для встановлення пріоритетів державного впливу. *Економічний вісник Донбасу*, 3(77), 217-225. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-217-225](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-217-225)
- Сторонянська І. З. (2022). *Функціональні типи територій як об'єкт державної регіональної політики: методологія ідентифікації та інструментарій стимулювання розвитку*. (Монографія). (с. 1-494). Відновлено з <https://ird.gov.ua/irdp/p20220007.pdf>
- Сторонянська, І. З., Залуцький, І. Р., & Патицька, Х. О. (2021). Критерії виокремлення та інструменти розвитку проблемних сільських територій. *Регіональна економіка*, 101(3), 73-90. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-8>.
- Сьомич, М. І. (2020). Миргородський субрегіон як об'єкт місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.2>



- Ткачук, А. Ф. (2024). Функціональні типи територій: що це таке, для чого і як вони вплинуть на повоєнний розвиток? *Інститут громадянського суспільства*. Відновлено з <https://www.csi.org.ua/news/funkcionalni-typy-terytorij-shho-ce-take-dlya-chogo-i-yak-vony-vplynut-na-povoennyj-rozvytok/>
- Тукаленко, Ю. (2024). Організаційно-правові засади державної політики України щодо шляхів реінтеграції тимчасово окупованих територій. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Національна безпека*, 1(1), 79-84. <https://doi.org/10.17721/3041-1912.2024/1-10/11>
- Шедяков, В. (2022). Стратегічна невизначеність як фактор пошуку шляхів підвищення ефективності рішень: історична творчість і суспільні автомати. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA», December 9, 2022; Berlin, Germany*, (pp. 29-33). Відновлено з <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/612>
- European commission staff working document. Ukraine Report.* (2024). Retrieved from https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2024_en
- Functional Areas in Member States of the Council of Europe.* (2017). Retrieved from: https://archive.ectp-ceu.eu/ectp-ceu.eu/images/stories/PDF-docs/cemat/CEMAT%20Romania_%20rfeport%20EN_rev%2001%202018.pdf
- Functional Areas in the EU project.* (2022-2024). Retrieved from: <https://functionalareas.eu/methodological-toolkit/>
- Functional Areas in the EU, Methodological Toolkit to improve governance, coordination, planning, and implementation processes across jurisdictional boundaries.* (2024). Retrieved from <https://functionalareas.eu/methodological-toolkit/>
- Functional territories for better integrated governance: Towards spatially coordinated development in metropolitan and urban-rural area.* (2023). Retrieved from <https://urbact.eu/articles/functional-territories-better-integrated-governance-towards-spatially-coordinated>
- Ninth report on economic, social and territorial cohesion.* (2024). Retrieved from https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/cohesion-report_en
- OECD. (2020). *Delineating Functional Areas in All Territories*, OECD Territorial Reviews. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/07970966-en>
- Pertoldi, M., Fioretti, C., Guzzo, F., Testori, G., De Bruijn, M., Ferry, M., Kah, S., Servillo, L. A. & Windisch, S. (2022). *Handbook of Territorial and Local Development Strategies*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/133519>
- Ramirez, M., & Syromolot, E. (2024). Public administration: problems and prospects: *materials of International scientific and practical internet conference*, (pp. 47-52). Kharkiv: LLC «Constanta. Retrieved from <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34669>
- Yan, J., Feng, P., Jia, F., Su, F., Wang, J., & Wang, N. (2023). Identification of secondary functional areas and functional structure analysis based on multisource geographic data. *Geocarto International*, 38(1). <https://doi.org/10.1080/10106049.2023.2191995>

REFERENCES

- Demydenko, V. O. (2024). The role of local self-government in the reintegration of deoccupied territories of Ukraine. *Analytical and comparative law*, 4, 58-64. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.04.8>
- Dub, A. R. (2021). Typology of coastal territories of Ukraine. *Effective economy*, 10. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.87>
- European commission staff working document. Ukraine Report.* (2024). Retrieved from https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2024_en
- Functional Areas in Member States of the Council of Europe.* (2017). Retrieved from: https://archive.ectp-ceu.eu/ectp-ceu.eu/images/stories/PDF-docs/cemat/CEMAT%20Romania_%20rfeport%20EN_rev%2001%202018.pdf
- Functional Areas in the EU project.* (2022-2024). Retrieved from: <https://functionalareas.eu/methodological-toolkit/>
- Functional Areas in the EU, Methodological Toolkit to improve governance, coordination, planning, and implementation processes across jurisdictional boundaries.* (2024). Retrieved from <https://functionalareas.eu/methodological-toolkit/>
- Functional territories for better integrated governance: Towards spatially coordinated development in metropolitan and urban-rural area.* (2023). Retrieved from <https://urbact.eu/articles/functional-territories-better-integrated-governance-towards-spatially-coordinated>
- Gavkalova, N. L., & Syromolot, E. A. (2024). Development of functional types of territories as a direction of thematic research of the Scientific School "Management of territorial development in the information society". *Modern trends and development of socio-economic systems: materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference: abstracts of reports*, (pp. 308-310). Kharkiv: Semyon Kuznets Kharkiv National Economic University. Retrieved from <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34958>
- Monynets, V. V. (2021). Peculiarities of the Formation and Division of Territories of Different Functional Types in the Context of the State Strategy for Regional Development. *Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*, 4, 9-14. Retrieved from <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001335821>
- Mykhidenko, M. (2024). The essence and problems of defining the term "rural territory". *Municipal Economy of Cities*, 6(187), 124-129. <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-6-187-124-129>



- Ninth report on economic, social and territorial cohesion.* (2024). Retrieved from https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/cohesion-report_en
- OECD. (2020). *Delineating Functional Areas in All Territories, OECD Territorial Reviews*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/07970966-en>
- Oleksiy Kuleba: *Every Development Strategy Should Work for the Well-Being of People and the Needs of Communities.* (2024). Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine. Retrieved from <https://mtu.gov.ua/news/36508.html>
- On Approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027. No. 305. (2024). *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
- On Approval of the Statistical Classification of Territorial Units of Ukraine (NUTS-UA). No. 189. (2024). *Order of the State Statistics Service of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0189832-24#n17>
- Pertoldi, M., Fioretti, C., Guzzo, F., Testori, G., De Bruijn, M., Ferry, M., Kah, S., Servillo, L. A. & Windisch, S. (2022). *Handbook of Territorial and Local Development Strategies*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/133519>
- Ramirez, M., & Syromolot, E. (2024). *Public administration: problems and prospects: materials of International scientific and practical internet conference*, (pp. 47-52). Kharkiv: LLC «Constanta. Retrieved from <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34669>
- Report on the results of the internal evaluation of the first stage of the implementation of the state strategy for regional development for 2021-2027 and the implementation of the action plan for its implementation for 2021-2023. (2024). *Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine*. Retrieved from https://mtu.gov.ua/files/GetFileAttachment_0306_1.pdf
- Shedyakov, V. (2022). Strategic uncertainty as a factor in finding ways to increase the effectiveness of decisions: historical creativity and social automata. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA», December 9, 2022; Berlin, Germany*, (pp. 29-33). Retrieved from <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/612>
- Snihova, O. Yu. (2024). Endogenous and exogenous factors of industrial development of territories of different functional types: systematization for establishing priorities of state influence. *Economic Bulletin of Donbas*, 3(77), 217-225. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-217-225](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-217-225)
- Storonianska I. Z. (2022). *Functional types of territories as an object of state regional policy: identification methodology and development stimulation tools.* (Monograph). (pp. 1-494). Retrieved from <https://ird.gov.ua/irdp/p20220007.pdf>
- Storonianska, I. Z., Zalutskyi, I. R., & Patytska, H. O. (2021). Criteria for isolation and tools for the development of problem rural territories. *Regional Economy*, 101(3), 73-90. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-8>.
- Syomych, M. I. (2020). Myrhorod subregion as an object of local self-government. *State administration: improvement and development*, 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.2>
- Syromolot, E. A. (2023) Improving the Mechanisms for Determining Functional Types of Territories as a Factor in Ukraine's European Integration Processes. *Public Administration: Problems and Prospects. Proceedings of the International Scientific and Practical Internet Conference, November 23, 2023: Abstracts of Reports*, (pp. 508-514). Kharkiv: LLC "Konstanta". Retrieved from <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/31998>
- Syromolot, E. A. (2024a). Peculiarities of the functioning of territories in the context of the renewal of regional development and European integration policy. *Public Management and Administration in Ukraine*, 42, 73-78. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.13>
- Syromolot, E. A. (2024b) Renewal of the development of territories in the context of European integration. *Youth Economic Bulletin of the KhNEU named after S. Kuznets*, 1, 99-103. Retrieved from <https://hneu.wu.ua/content/documents/39/3856/Attaches/mv-1-2024.pdf>
- Syromolot, E. A. (2024c). The degree of database integration in assessing the effectiveness of regional governance reforms and European integration processes. *Current trends and development of socio-economic systems. Materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference, December 4, 2024: abstracts*, (pp. 317-319). Kharkiv: Semyon Kuznets Kharkiv National Economic University. Retrieved from <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34956>
- Syromolot, E. A. (2024d). Some aspects of the formation of the ecosystem of public governance of territorial development. *Tavria Scientific Bulletin. Series: Public Governance and Administration*, 4, 45-53. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.4.6>
- Tkachuk, A. F. (2024). Functional types of territories: what are they, why and how will they affect post-war development? *Civil Society Institute*. Retrieved from <https://www.csi.org.ua/news/funkczionalni-typy-terytorij-shho-cze-take-dlya-chogo-i-yak-vony-vplynut-na-povoyennyj-rozvytok/>
- Tukalenko, Y. (2024). Organizational and legal principles of the state policy of Ukraine regarding the ways of reintegration of temporarily occupied territories. *Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. National Security*, 1(1), 79-84. <https://doi.org/10.17721/3041-1912.2024/1-10/11>
- Yan, J., Feng, P., Jia, F., Su, F., Wang, J., & Wang, N. (2023). Identification of secondary functional areas and functional structure analysis based on multisource geographic data. *Geocarto International*, 38(1). <https://doi.org/10.1080/10106049.2023.2191995>



The Impact of Digital Technologies on the Level of Corruption in Countries

UDC: 35.088.6:004.738.5:343.352

DOI: <https://doi.org/10.15421/152507>**Trofymenko Maksym**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0000-0002-9347-5982>, maksym.trofymenko@knu.ua*Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)*

Abstract

Relevance. Corruption persists as a major impediment to global sustainable development, eroding economic stability, social equity, and democratic institutions. Digitalization of public administration presents opportunities to enhance transparency and accountability through e-government tools, open data, and digital monitoring. However, a comprehensive analysis of the correlation between digitalization and corruption reduction, particularly in relation to key international indices, is necessary to assess the effectiveness of digital technologies in mitigating corruption risks.

The purpose is to investigate the dynamics of key corruption indices (CPI, CC, RLI) and digital transformation indices (EGDI, EPART) in Ukraine, to compare them with leading countries in anti-corruption (Denmark, Finland, New Zealand), and to examine the correlation between these indices.

Results. Correlation analysis confirms a strong negative relationship between EGDI and corruption levels (CPI, CC, RLI), demonstrating the efficacy of digital tools in combating corruption. Similarly, EPART shows a moderate negative correlation, highlighting the importance of citizen participation in decision-making. Denmark, Finland, and New Zealand consistently score high in anti-corruption metrics, while Ukraine, despite progress, continues to grapple with reform implementation challenges. The analysis of NACP data for 2023–2025 reveals that over half of the planned anti-corruption measures have not been fully implemented, necessitating strategic adjustments.

Conclusions. The fluctuations in EGDI and EPART are largely reflective of reforms initiated by the NACP in digital transformation. However, while digitalization has advanced significantly, corruption-related indices show only incremental improvements.

Keywords: anti-corruption programs, digital transformation, public administration, e-government, transparency, accountability, corruption indices, digitalization indices

Вплив цифрових технологій на рівень корупції в країнах

Трофименко Максим*Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)*

Анотація

Актуальність. Корупція залишається головною перешкодою для глобального сталого розвитку, руйнуючи економічну стабільність, соціальну справедливість та демократичні інститути. Цифровізація державного управління відкриває можливості для підвищення прозорості та підзвітності через інструменти електронного урядування, відкриті дані та цифрові механізми моніторингу. Однак, необхідний комплексний аналіз кореляції між цифровізацією та зменшенням корупції, особливо у зв'язку з ключовими міжнародними індексами, для оцінки ефективності цифрових технологій у зменшенні корупційних ризиків.

Метою дослідження є відстежити динаміку ключових індексів корупції (CPI, CC, RLI) та індексів цифрової трансформації (EGDI, EPART) в Україні, порівняти їх з провідними країнами в боротьбі з корупцією (Данія, Фінляндія, Нова Зеландія) та вивчити кореляцію між цими індексами.

Результати. Кореляційний аналіз підтверджує сильну негативну залежність між EGDI та рівнями корупції (CPI, CC, RLI), демонструючи ефективність цифрових інструментів у боротьбі з корупцією. Аналогічно, EPART показує помірну негативну кореляцію, підкреслюючи важливість участі громадян у процесах прийняття рішень. Данія, Фінляндія та Нова Зеландія стабільно демонструють високі показники в антикорупційних метриках, тоді як Україна, попри прогрес, продовжує стикатися з проблемами в реалізації реформ. Аналіз даних НАЗК за 2023–2025 роки показує, що понад половину запланованих антикорупційних заходів не було повністю реалізовано, що вимагає стратегічних коригувань.

Висновки. Коливання EGDI та EPART в основному відображають реформи, ініційовані НАЗК у сфері цифрової трансформації. Однак, хоча цифровізація значно просунулася, пов'язані з корупцією індекси показують лише поступові покращення.

Ключові слова: антикорупційні програми, цифрова трансформація, державне управління, електронне урядування, прозорість, підзвітність, індекси корупції, індекси цифровізації

Стаття надійшла / Article arrived: 01.02.2025

Схвалено до друку / Accepted: 18.03.2025



Вступ.

Корупція є однією з найбільших загроз для стабільного розвитку суспільства на різних рівнях – від місцевого до державного. Це явище, яке не обмежується лише конкретними країнами чи регіонами, а має глобальний характер, негативно впливаючи на економічний розвиток, соціальну справедливість і демократичні процеси. Корупція шкодить усім сферам життя – політиці, економіці, освіті, охороні здоров'я. Вона створює несправедливі умови для бізнесу, ускладнює розвиток малого та середнього підприємництва, підриває довіру до інститутів влади і знижує ефективність державного управління. Дослідження корупції охоплює виявлення причин її виникнення, механізмів поширення, але головною метою є пошук ефективних шляхів боротьби з цим явищем.

Боротьба з корупцією є невіддільною частиною розвитку демократичних інститутів, забезпечення прав людини та стійкого економічного розвитку. Однак через багатофакторність корупції та недосконалість чинних антикорупційних механізмів, в багатьох країнах корупція залишається на високому рівні.

В Україні корупція продовжує бути серйозною та поширеною проблемою, попри численні зусилля щодо її подолання. За даними опитувань, корупція займає друге місце серед найбільших викликів, поступаючись лише війні з Росією, яка є найактуальнішою загрозою для національної безпеки та стабільності. Водночас Україна активно здійснює реформи, спрямовані на зміцнення антикорупційних органів, посилення контролю за державними фінансами та розвиток електронних сервісів, що зменшують можливості для корупційних практик.

Актуальність боротьби з корупцією в Україні значно зросла в умовах цифрової трансформації державного управління. Використання цифрових технологій та оцінка ефективності антикорупційних заходів через індекси відкриває нові можливості для моніторингу та покращення політики протидії корупції. Цифрові інструменти сприяють підвищенню прозорості та ефективності управлінських рішень. Разом з тим, постає потреба в детальному науковому аналізі впливу цифровізації на рівень корупції та визначенні найбільш відповідних індикаторів для оцінки цього впливу.

Вагомий внесок у дослідження цього питання зробили міжнародні організації Transparency International, Світовий банк, World Justice Project, а також ООН через свої програми з розвитку електронного урядування. Transparency International щорічно публікує Індекс сприйняття корупції (CPI), який оцінює

рівень корупції в державному секторі на основі опитувань експертів та бізнесу (Transparency International, 2023). Світовий банк розробляє Індекс контролю корупції (CC), що є частиною Worldwide Governance Indicators і оцінює ефективність заходів боротьби з корупцією (Світовий банк, 2024). World Justice Project публікує Індекс верховенства права (RLI), який включає компонент оцінки корупції в судовій системі (World Justice Project, 2024). ООН розробляє Індекс розвитку електронного уряду (EGDI) та Індекс електронної участі (EPART), що оцінюють цифрову трансформацію державного управління, яка є важливим фактором у боротьбі з корупцією (Програма ООН з питань електронного урядування, 2024).

Попри активний моніторинг корупції та цифровізації окремо, питання їхнього взаємозв'язку залишається відкритим. Важливо дослідити кореляцію між індексами CPI, CC, RLI, EGDI та EPART, особливо в контексті країн з найнижчим рівнем корупції. Це дозволить оцінити, чи існують системні зміни в боротьбі з корупцією та виявити можливі проблеми в цьому процесі на прикладі України.

Мета дослідження. Дослідити зміни ключових індексів корупції (CPI, CC, RLI) та цифрової трансформації (EGDI, EPART) в Україні, порівняти їх з країнами з найнижчим рівнем корупції (Данія, Фінляндія, Нова Зеландія) та визначити взаємозв'язок між цими індексами для виявлення слабких місць у сфері боротьби з корупцією.

Методологія. Описовий статистичний аналіз показників корупції (CPI, CC, RLI) та цифрової трансформації (EGDI, EPART) за період з 2020 до лютого 2025 року. Кореляційний аналіз між показниками цифровізації та рівнем корупції по парах. Оцінка ефективності впровадження антикорупційних заходів на прикладі інфографіки НАЗК (співвідношення запланованих заходів до виконаних).

Аналіз попередніх публікацій. Питання впливу цифрової трансформації на рівень корупції були об'єктом наукових досліджень закордонних учених, зокрема С. Роуз-Аккерман, А. Мунгіу-Піпіді та С. Р. Лівінгстон, зробили значний внесок у вивчення цієї проблеми. С. Роуз-Аккерман у своїх працях зосереджується на економічних аспектах корупції, аналізуючи її вплив на державне управління та адміністративне право (Rose-Ackerman, 2024). А. Мунгіу-Піпіді досліджує корупцію в контексті демократизації та державного управління, особливо в країнах Східної Європи (Mungiu-Pippidi, 2023). Л. Беннет і С. Лівінгстон вивчають вплив інформаційних технологій на політичні процеси та державне



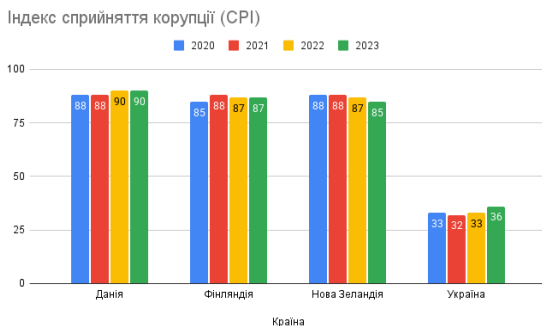
управління, акцентуючи на питаннях прозорості та підзвітності (Bennett, & Livingston, 2024).

Серед вітчизняних науковців, які досліджують цю тематику, варто виділити В. Тимощука, Ю. Іщенка та колектив науковців на чолі з О. Дудоровим. В. Тимошук у своїх роботах аналізує адміністративні процедури, надання адміністративних послуг та реформу державного управління в Україні (Tymoshchuk, 2023). Ю. Іщенко досліджує корупційні ризики у сфері надання адміністративних послуг та проблеми державного управління (Іщенко, 2023). Колектив науковців, на чолі з О. Дудоровим, спеціалізується на кримінальному праві та процесі, зокрема на питаннях негласних слідчих дій, повноважень прокуратури та правових аспектах боротьби з корупцією (Дудоров та ін., 2019).

Результати дослідження.

У межах дослідження було проаналізовано дані індексів, що відображають рівень корупції (CPI, CC, RLI) та цифрової трансформації (EGDI, EPART) з 2020 по 2025 роки.

Індекс сприйняття корупції (CPI), опублікований Transparency International, вимірює сприйняття корупції в державному секторі за допомогою опитувань експертів і бізнес-лідерів. Індекс оцінюється за шкалою від 0 (високий рівень корупції) до 100 (відсутність корупції). CPI для досліджуваних країн наведено у діаграмі 1.

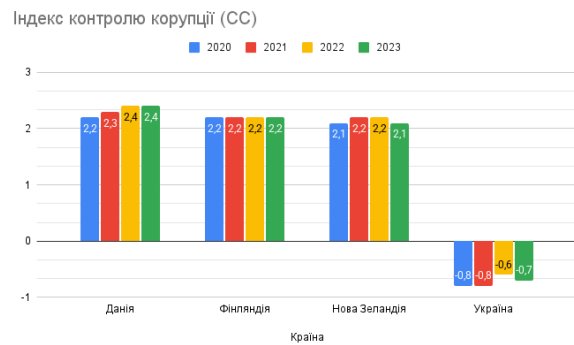


Діаграма 1. Індекс сприйняття корупції для досліджуваних країн. (Підготовлено автором. Періоджерело: (Індекс сприйняття корупції, 2023))

Протягом останніх чотирьох років показник CPI у Данії залишався стабільно високим, незначно підвищившись із 88 до 90 балів у 2022 році. У Фінляндії у 2021 році він зріс з 85 до 88 балів, однак у 2022 та 2023 роках незначно знизився до 87 балів. У Новій Зеландії CPI у 2021–2023 роках поступово знижувався: 88, 87 та 85 балів відповідно. В Україні у 2020–2021 роках показник залишався відносно стабільним (33 та 32 бали відповідно), проте у 2023 році спостерігалася позитивна динаміка –

зростання до 36 балів. Дані за 2024–2025 роки відсутні.

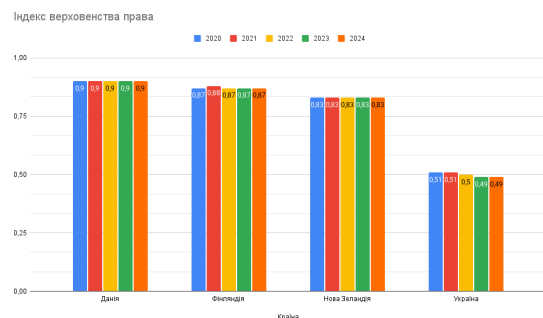
Індекс контролю корупції (CC) є частиною Worldwide Governance Indicators (WGI), що розробляється Світовим банком. Він оцінює ефективність держави у боротьбі з корупцією за допомогою зібраних даних про регуляторні органи, систему правосуддя та інші фактори. Індекс варіюється від -2.5 (низький контроль корупції) до +2.5 (високий контроль корупції). CC для досліджуваних країн наведено у діаграмі 2.



Діаграма 2. Індекс контролю корупції для досліджуваних країн. (Підготовлено автором. Періоджерело: (Індекс контролю корупції, 2024))

У Данії показник CC за останні чотири роки зріс із 2.2 до 2.4. У Фінляндії він залишався стабільним на рівні 2.2. У Новій Зеландії CC у 2021 та 2022 роках незначно підвищився з 2.1 до 2.2, проте у 2023 році знову знизився до 2.1. В Україні у 2020–2021 роках показник залишався на рівні -0.8, у 2022 році покращився до -0.6, але у 2023 році знову знизився до -0.7. Дані за 2024–2025 роки відсутні.

Індекс верховенства права, що публікується WorldJusticeProject, вимірює здатність державних інституцій забезпечити справедливість та рівність перед законом. Він включає такі компоненти, як доступ до правосуддя, ефективність судової системи та дотримання прав людини. Цей індекс



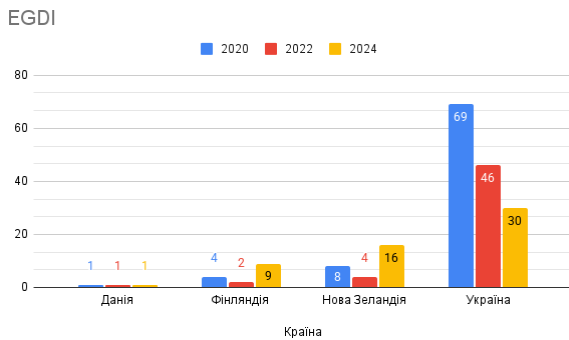
Діаграма 3. Індекс верховенства права для досліджуваних країн. (Підготовлено автором. Періоджерело: (Індекс верховенства права, (2024))



вимірюється за шкалою від 0 до 1, де 1 означає найвищий рівень дотримання верховенства права. RLI для досліджуваних країн наведено у діаграмі 3.

У Данії протягом п'яти років показник RLI залишався стабільним – 0.9. У Фінляндії у 2021 році він незначно зріс до 0.88, проте у наступні роки повернувся до 0.87. Нова Зеландія демонструє сталий рівень RLI – 0.83 протягом усіх п'яти років. В Україні у 2020–2021 роках показник становив 0.51, проте у 2022 році знизився до 0.5, а у 2023 та 2024 роках – до 0.49. Дані за 2025 рік відсутні.

Індекс розвитку електронного уряду (EGDI) є важливим показником рівня цифрової трансформації державного управління, що враховує три основні компоненти: рівень онлайн-послуг, інфраструктуру телекомунікацій та рівень людського капіталу. Його зростання свідчить про покращення якості цифрових послуг, доступності державної інформації та ефективності електронного врядування. EGDI для досліджуваних країн наведено у діаграмі 4.

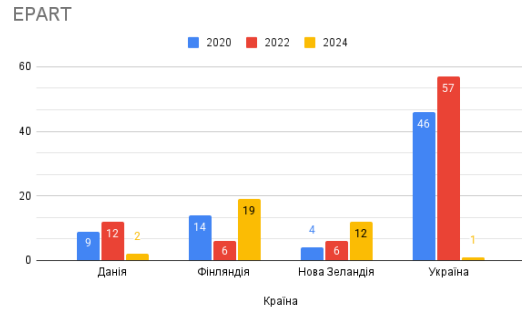


Діаграма 4. Індекс сприйняття корупції для досліджуваних країн (Підготовлено автором. Першоджерело: (Індекси розвитку, 2024))

Данія традиційно залишається світовим лідером у сфері електронного уряду, утримуючи перше місце в рейтингу EGDI у 2020, 2022 та 2024 роках. Фінляндія демонструвала позитивну динаміку у 2020–2022 роках, піднявшись із четвертого місця на друге, однак у 2024 році опустилася на дев'яту позицію. Нова Зеландія також мала позитивний тренд, піднявшись із восьмого місця у 2020 році на четверте у 2022 році, проте у 2024 році опустилася на шістнадцяту позицію. Україна демонструє значний прогрес у розвитку електронного уряду: у 2020 році вона займала 69-те місце, у 2022 році піднялася на 46-те, а у 2024 році – на 30-те. Дані за 2025 рік відсутні.

Індекс електронної участі (EPART) вимірює рівень залучення громадян до процесу ухвалення рішень за допомогою цифрових технологій. Він

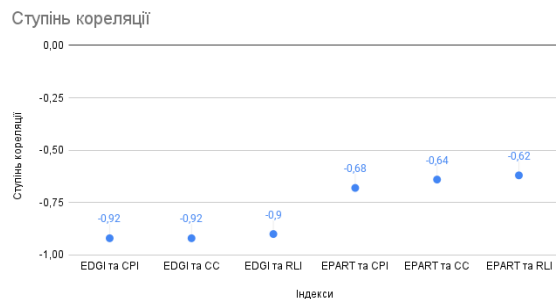
оцінює три ключові аспекти: надання інформації (e-information), взаємодію (e-consultation) та активну участь громадян (e-decision-making). Високий рівень цього індексу свідчить про ефективне використання цифрових інструментів для забезпечення відкритості уряду та залучення громадськості до політичних процесів. EPART для досліджуваних країн наведено у діаграмі 5.



Діаграма 5. EPART для досліджуваних країн. (Підготовлено автором. Першоджерело: (Індекси розвитку, 2024))

У рейтингу EPART Данія у 2020 році займала 9-те місце, у 2022 році опустилася на 12-те, проте у 2024 році піднялася на 2-ге місце. Фінляндія у 2022 році піднялася з 14-го на 6-те місце, але у 2024 році опустилася на 19-те. Нова Зеландія у 2020 році займала 4-ту позицію, у 2022 році – 6-ту, а у 2024 році – 12-ту. Україна демонструє разючий прогрес у рейтингу електронної участі: у 2020 році вона посідала 46-те місце, у 2022 році опустилася на 57-ме, проте у 2024 році очолила світовий рейтинг, посівши 1-ше місце. Дані за 2025 рік відсутні.

За допомогою Python було проведено кореляційний аналіз між наступними індексами: EDGI та CPI, EDGI та CC, EDGI та RLI, EPART та CPI, EPART та CC, EPART та RLI. Результати наведено на діаграмі 6.



Діаграма 6. Ступінь кореляції між індексами (підготовлено автором)

За результатами кореляційного аналізу існують наступні кореляції:



EDGI & CPI, EDGI & CC та EDGI & RLI демонструють сильну негативну кореляцію, що вказує на те, що зростання рівня цифрового розвитку супроводжується значним зниженням рівня корупції й підвищенням верховенства права ($r = -0.92, -0.92$ і -0.90 відповідно).

EPART & CPI, EPART & CC та EPART & RLI демонструють помірну негативну кореляцію, що вказує на те, що зростання електронної залученості громадян до врядування супроводжується помірним зниженням рівня корупції й підвищенням верховенства права ($r = -0.68, -0.64$ і -0.62 відповідно).

Аби оцінити ефективність впровадження антикорупційних реформ, було розглянуто зведену інфографіку від НАЗК за 2023–2025 роки (діаграма 7, таблиця 1) (Ключові дати, 2024).



Діаграма 7. Ступінь виконання антикорупційних заходів (Підготовлено автором. Першоджерело: (Зведена загальна інформація, 2024))

Табл. 1.

Ступінь виконання антикорупційних заходів

2023 рік	
Заплановано заходів	401
Виконано	158 (39,40%)
Частково виконано	26 (6,50%)
Не виконано	217 (54,1%)
2024 рік	
Заплановано заходів	478
Виконано	148 (31%)
Частково виконано	63 (13,10%)
Не виконано	267 (55,90%)
2025 рік (станом на лютий)	
Заплановано заходів	662
Виконано	не надано
Частково виконано	не надано
Не виконано	не надано

(Підготовлено автором. Першоджерело: (Зведена загальна інформація, 2024))

Висновки.

Зміни індексів EDGI (E-Government Development Index) та EPART (E-Participation Index) значною мірою пов'язані з реформами, впровадженими Національним агентством з

питань запобігання корупції (НАЗК) у сфері цифрової трансформації. Згідно з інформацією з офіційного сайту НАЗК, більшість наказів, що стосуються цифрової трансформації, було підписано у 2020–2021 роках, що сприяло значному зростанню індексу EDGI з 2020 до 2024 року (Ключові дати цифрової трансформації, 2024). Індекс EPART, попри зниження з 2020 по 2022 рік, демонструє значний стрибок у 2024 році, що може бути пов'язано зі збільшенням залученості громадян України до електронного врядування, а також досягненнями України у сфері цифровізації порівняно з іншими країнами. Це свідчить про ефективність впровадження реформ, пов'язаних із цифровою трансформацією.

Серед найбільш значущих для України цифрових ініціатив, що сприяли зростанню індексів, можна виділити портал "Дія" та систему електронних закупівель Prozorro. Запроваджена у 2016 році система електронних державних закупівель Prozorro сприяла підвищенню прозорості та підзвітності у сфері публічних закупівель. За даними Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, економічний вигравш від запровадження Prozorro, а також інших антикорупційних заходів у 2014–2018 роках, становив близько 6 мільярдів доларів США щорічно, що дорівнює приблизно 6% ВВП України (KSE, 2024).

Портал та мобільний додаток "Дія" надають громадянам доступ до широкого спектра державних послуг в електронному форматі, зменшуючи необхідність особистих візитів до державних установ. Це сприяє зниженню можливостей для корупційних дій, пов'язаних із бюрократичними процедурами, хоча конкретні кількісні показники впливу "Дії" на рівень корупції ще потребують детальнішого дослідження.

Попри значні успіхи у процесах цифрової трансформації, індекси, що відображають рівень корупції, змінюються незначно. Це може свідчити про те, що антикорупційні реформи, попри активне впровадження, або не виконуються повною мірою, або не дають видимих результатів через недостатній час спостереження.

Відповідно до зведеної інфографіки щодо впровадження антикорупційних реформ за 2023–2025 роки (діаграма 7, таблиця 1) можна зробити висновок, що низький відсоток виконаних заходів може пояснювати незначне покращення індексів, пов'язаних із корупцією. Незначні зміни індексів корупції також можуть бути пов'язані з коротким часом дослідження, адже масштабні реформи потребують значного терміну, перш ніж покажуть вагомі результати. Політична нестабільність



та опір з боку окремих політичних сил можуть уповільнювати або блокувати впровадження антикорупційних реформ. Наприклад, затримки у призначенні керівників антикорупційних органів можуть негативно впливати на ефективність боротьби з корупцією (Базельський інститут управління, 2024).

Недостатнє фінансування та обмежені людські ресурси можуть стримувати розвиток та впровадження антикорупційних ініціатив, особливо на місцевому рівні. Місцеві органи влади часто не мають конкретних і обов'язкових вимог для впровадження антикорупційних заходів, що дозволяє ігнорувати чи формально виконувати ці положення. Складні адміністративні процедури та опір змінам з боку державних службовців можуть уповільнювати впровадження нових ініціатив. Відсутність чітких і конкретних інструкцій щодо організації внутрішнього контролю і розробки антикорупційної політики на місцевому рівні є значною проблемою [10]. Високий рівень толерантності до корупції серед населення може знижувати ефективність антикорупційних заходів. За даними дослідження 2024 року, 92% українців вважають корупцію серйозною національною загрозою, що поступається лише війні (IZI, 2024). Всупереччинним викликам, Україна продовжує роботу над впровадженням антикорупційних ініціатив та реформ, спрямованих на підвищення прозорості та зниження рівня корупції в державі.

Кореляційний аналіз показав наступне: зростання рівня цифрового розвитку, що вимірюється через індекс електронного урядування (EDGI), має значний вплив на зниження рівня корупції (CPI) та покращення показників верховенства права (RLI). Це підтверджується високим значенням коефіцієнтів кореляції ($r = -0.92$ для CPI, $r = -0.92$ для CC

і $r = -0.90$ для RLI), що вказує на існування чіткої та сильної зворотної залежності між цими факторами. Отже, країни з високим рівнем цифровізації демонструють значно менший рівень корупції та покращення у забезпеченні верховенства права.

Зростання рівня електронної участі громадян у державному управлінні, вимірюване через індекс електронної участі (EPART), також має вплив на рівень корупції та підвищення верховенства права, хоча і меншою мірою порівняно з цифровим урядуванням. Коефіцієнти кореляції ($r = -0.68$ для CPI, $r = -0.64$ для CC і $r = -0.62$ для RLI) вказують на помірний, але все ж значущий зворотний зв'язок. Це свідчить про те, що більша участь громадян в електронних процесах управління може призвести до помірного зниження корупції та покращення стану верховенства права.

Цифрова трансформація відіграє важливу роль у зниженні рівня корупції, однак її ефективність залежить від комплексного підходу, що включає політичну волю, ефективну судову систему та громадський контроль. Аналіз показав, що хоча Україна демонструє позитивні зміни у сфері цифрових технологій, без належного впровадження верховенства права ці реформи не зможуть суттєво змінити ситуацію. Україні слід активізувати заходи з покращення контролю над корупцією через цифрові платформи, зокрема шляхом подальшої автоматизації державних послуг, впровадження наскрізного контролю за державними закупівлями та розширення механізмів електронної участі громадян. Подальші дослідження мають зосередитися на емпіричному аналізі впливу конкретних цифрових ініціатив на корупційні показники та оцінці їхньої ефективності у порівнянні з іншими країнами.

БІБЛЮГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Дудоров, О., Житній, О., Задоя, К., Калмиков, Д., Луцик, В., Навроцький, В., Хавронюк, М., & Шехавцов, Р. (2019). *Корупційні схеми: їх кримінально-правова кваліфікація і досудове розслідування*. (Практичний посібник). Київ: Москаленко О. М. Відновлено з <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f069f502-797b-474e-9aec-5d129df442ea/content>
- Зведена загальна інформація про виконання заходів програми в розрізі напрямків, проблем та ООНівських цілей сталого розвитку (ЦСР). (2024). *Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК)*. Відновлено з <https://dap.nazk.gov.ua/table/>
- Індекс верховенства права (RLI). (2024). *World Justice Project*. Відновлено з <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/>
- Індекс контролю корупції (CC). (2024). *Світовий банк*. Відновлено з <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators>
- Індекс сприйняття корупції (CPI). (2023). *Transparency International*. Відновлено з <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>
- Індеси розвитку електронного уряду (EGDI) та електронної участі (EPART). (2024). *Програма ООН з питань електронного урядування*. Відновлено з <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>



- Іщенко, Ю. (2023). Реалізація принципів належного урядування в умовах корупційних ризиків. *Матеріали конференції Києво-Могилянської академії Публічне право* (с. 122-124). Відновлено з <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6c956e35-979b-41d5-a4d1-b0d2a5cacb2/content>
- Ключові дати цифрової трансформації НАЗК. (2024). *Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК)*. Відновлено з <https://nazk.gov.ua/uk/tsyfrova-transformatsiya-nazk/>
- Прогалини у впровадженні доброчесності та антикорупційної діяльності в органах місцевого самоврядування. (2024). *Decentralization.ua*. Відновлено з <https://decentralization.ua>
- Стан корупції в Україні 2024: сприйняття, досвід, ставлення. (2024). *IZI*. Відновлено з https://monitoring.izi.institute/anti-corruption_policy_and_practice/tpost/cc4p0ycsp1-stan-korupts-v-ukran-2024-spriinyatty-a-d
- Чому боротьба з корупцією в Україні відбувається так повільно? (2024). *KSE*. Відновлено з <https://kse.ua>
- Bennett, L., & Livingston, S. (2024). *Platforms, Politics, and the Crisis of Democracy: Connective Action and the Rise of Illiberalism*. Відновлено з https://www.researchgate.net/publication/389723550_Platforms_Politics_and_the_Crisis_of_Democracy_Connective_Action_and_the_Rise_of_Illiberalism
- Mungiu-Pippidi, A. (2023). Corruption and development. In *Forced migration* (pp.126-129). <https://doi.org/10.4337/9781800372122.ch28>
- Progress in the Fight Against Corruption and Judicial Reform in Ukraine. (2024). *Basel Institute on Governance*. Retrieved from <https://baselgovernance.org>
- Rose-Ackerman, S. (2024). *Public Administration and Expertise in Democratic Governments: Comparative Public Law in the Twenty-First Century*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003416036>
- Tymoshchuk, V. (2023). Ukraine's New Law on Administrative Procedure: Progress Toward EU Standards and Implications for Tax and Customs. *Lex Portus*, 10(5), 16-27. Відновлено з https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=VRe_Sb0AAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=VRe_Sb0AAAAJ:Dip1O2bNi0gC

REFERENCES

- Consolidated General Information on the Implementation of Program Measures by Areas, Problems, and UN Sustainable Development Goals (SDGs). (2024). *National Agency on Corruption Prevention (NACP)*. Retrieved from <https://dap.nazk.gov.ua/table/>
- Control of Corruption Index (CC). (2024). *World Bank*. Retrieved from <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators>
- Corruption Perceptions Index (CPI). (2023). *Transparency International*. Retrieved from <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>
- Dudorov, O., Zhytnii, O., Zadoia, K., Kalmykov, D., Lutsyk, V., Navrotskii, V., & Shekhavtsov, R. (2019). Corruption schemes: their criminal law qualification and pre-trial investigation. *Google Scholar*. Retrieved from https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=GvJ59B8AAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=GvJ59B8AAAAJ:ns9cj8mVeAC
- E-Government Development Index (EGDI) and E-Participation Index (EPART). (2024). *United Nations E-Government Program*. Retrieved from <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>
- Gaps in the Implementation of Integrity and Anti-Corruption Activities in Local Self-Government Bodies. (2024). *Decentralization.ua*. Retrieved from <https://decentralization.ua>
- Ishchenko, Y. (2023). Implementation of the principles of good governance in conditions of corruption risks. *Google Scholar*. Retrieved from https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=rNXXLT0AAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=rNXXLT0AAAAJ:vV6vV6tmYwMC
- Key Dates of the NACP's Digital Transformation. (2024). *National Agency on Corruption Prevention (NACP)*. Retrieved from <https://nazk.gov.ua/uk/tsyfrova-transformatsiya-nazk/>
- Livingston, S. R. (2024). Platforms, Politics, and the Crisis of Democracy: Connective Action and the Rise of Illiberalism. *ResearchGate*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389723550_Platforms_Politics_and_the_Crisis_of_Democracy_Connective_Action_and_the_Rise_of_Illiberalism
- Mungiu-Pippidi, A. (2024). Corruption and development. *ResearchGate*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/379917318_Corruption_and_development
- Progress in the Fight Against Corruption and Judicial Reform in Ukraine. (2024). *Basel Institute on Governance*. Retrieved from <https://baselgovernance.org>
- Rose-Ackerman, S. (2024). *Public Administration and Expertise in Democratic Governments: Comparative Public Law in the Twenty-First Century*. ResearchGate. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380013352_Public_Administration_and_Expertise_in_Democratic_Governments_Comparative_Public_Law_in_the_Twenty-First_Century
- Rule of Law Index (RLI). (2024). *World Justice Project*. Retrieved from <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/>
- The State of Corruption in Ukraine 2024: Perceptions, Experiences, Attitudes. (2024). *IZI*. Retrieved from https://monitoring.izi.institute/anti-corruption_policy_and_practice/tpost/cc4p0ycsp1-stan-korupts-v-ukran-2024-spriinyatty-a-d



- Тимощук, В. (2023). Ukraine's New Law on Administrative Procedure: Progress Toward EU Standards and Implications for Tax and Customs. *Google Scholar*. Retrieved from https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=VRe_Sb0AAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=VRe_Sb0AAAAJ:Dip1O2bNi0gC
- Why is the Fight Against Corruption in Ukraine Happening So Slowly? (2024). *KSE*. Retrieved from <https://kse.ua>



Mentoring as a Tool for Developing the Professional Potential of Public Servants under Martial Law

UDC: 35.08:331.108

DOI: <https://doi.org/10.15421/152508>**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

Relevance. The essence and significance of mentoring as an effective tool for developing the professional potential of public servants under martial law are investigated. Mentoring in the public service during martial law is not only a mechanism for professional development, but also a critical tool for maintaining state resilience, which helps to prepare employees for crisis situations, promotes the preservation of institutional memory, the transfer of critical skills, helps to increase the level of psychological stability and ensure effective management even in the most difficult circumstances.

The purpose of the article is to study the role of mentoring as a tool for developing the professional potential of public servants under martial law, and to determine its impact on improving the efficiency of public administration.

Results. The essence of the concepts of «professional potential of public servants» and «mentoring in the field of public service» is clarified and their relationship is determined. The types of mentoring that can be successfully adapted in the field of public service are characterized. A SWOT-analysis of the use of mentoring in the public service of Ukraine is carried out and a scheme of the relationship between mentoring and professional potential is developed. The article generalizes and offers recommendations on the use of mentoring in the public service of Ukraine during crisis situations.

Conclusions. It is determined that the use of mentoring in martial law conditions with a shortage of resources is the most optimal option for developing the professional potential of public servants. It is proved that the introduction of mentoring contributes to improving the quality of public administration, creating a favorable environment for professional development and the formation of highly qualified personnel, given the possible changes in the socio-political environment and challenges associated with the war in the country.

Keywords: martial law, efficiency, competence, mentoring, public service, public servants, professional potential, potential, professionalism

Менторство як інструмент розвитку професійного потенціалу публічних службовців в умовах воєнного стану

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

Анотація

Актуальність. Досліджено сутність і значення менторства як дієвого інструмента розвитку професійного потенціалу публічних службовців в умовах воєнного стану. Менторство у публічній службі в умовах війни – це не лише механізм професійного розвитку, а й критично важливий інструмент збереження державної стійкості, який допомагає підготувати службовців до кризових ситуацій, сприяє збереженню інституційної пам'яті, передачі критично важливих навичок, допомагає підвищити рівень психологічної стійкості та забезпечити ефективне управління навіть у найскладніших обставинах.

Мета статті – дослідити роль менторства як інструменту розвитку професійного потенціалу публічних службовців в умовах воєнного стану, визначити його вплив на підвищення ефективності публічного управління.

Результати. Уточнено сутність понять «професійний потенціал публічних службовців», «менторство у сфері публічної служби» та визначено їх взаємозв'язок. Охарактеризовано види менторства, які можуть бути успішно адаптовані у сфері публічної служби. Проведено SWOT-аналіз використання менторства у сфері публічної служби України та розроблено схему взаємозв'язку між менторством і професійним потенціалом. Здійснено узагальнення та запропоновано рекомендації щодо використання менторства у публічній службі України під час кризових ситуацій.

Висновки. Визначено, що використання менторства в умовах воєнного стану при дефіциті ресурсів є найбільш оптимальним варіантом для розвитку професійного потенціалу публічних службовців. Доведено, що впровадження менторства сприяє підвищенню якості державного управління, створенню сприятливого середовища для професійного розвитку та формуванню висококваліфікованого кадрового складу з огляду на можливі зміни суспільно-політичного середовища та виклики, пов'язані із війною у країні.

Ключові слова: воєнний стан, ефективність, компетентність, менторство, публічна служба, публічні службовців, професійний потенціал, потенціал, професіоналізм

Стаття надійшла / Article arrived: 03.02.2025

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.2025



Вступ.

Сучасні трансформаційні процеси та системні перетворення у сфері публічної служби, воєнні дії у країні, процеси євроінтеграції та цифровізації, стали вектором масштабних змін ціннісних настанов в суспільно-політичному житті, вплинули на функціонування органів публічної влади в Україні. Для забезпечення ефективності функціонування публічної служби вкрай важливим є використання найбільш дієвих інструментів для розвитку професійного потенціалу публічних службовців, одним з яких є менторство.

В умовах воєнного стану публічна служба постійно стикається з новими викликами, що вимагають швидкої адаптації, ефективного управління та високого рівня професійної компетентності публічних службовців. Саме тому, актуальність дослідження зумовлена цілою низкою факторів, серед яких:

1) необхідність адаптації публічної служби до умов воєнного стану, адже воєнні виклики вимагають швидкої перебудови державного управління, зокрема підготовки службовців до роботи в кризових ситуаціях і саме менторство може сприяти оперативному навчання, адаптації нових кадрів і передачі практичного досвіду);

2) дефіцит кадрів та потреба у швидкому розвитку компетенцій (війна причинила значний відтік кадрів, зміну функціональних обов'язків і необхідність пришвидшеного професійного зростання службовців, а менторство є ефективним інструментом передачі знань і розвитку критично важливих навичок у стислі терміни);

3) підвищення ролі психологічної підтримки службовців, адже робота в умовах війни супроводжується високим рівнем стресу, емоційного вигорання та морального виснаження, менторство може слугувати не лише професійним, а й психологічним інструментом підтримки, що підвищує мотивацію, знижує рівень тривожності;

4) використання цифрових технологій у державному управлінні;

5) необхідність формування стійкого кадрового резерву для післявоєнного відновлення країни. Після завершення війни Україна потребуватиме висококваліфікованих управлінців для ефективного відновлення державних інституцій та регіонів. Менторство може забезпечити формування кадрового потенціалу, готового до викликів післявоєнної відбудови. Використання менторства сприятиме зміцненню державної служби, адаптації до кризових викликів і збереженню інституційної спроможності України.

Мета статті – дослідити роль менторства як інструменту розвитку професійного потенціалу публічних службовців в умовах воєнного стану, визначити його вплив на підвищення ефективності публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання необхідності розвитку професійного потенціалу у сфері публічної служби, проблеми мотивації та адаптації публічних службовців, забезпечення ефективності функціональної діяльності органів публічної влади, підвищення рівня компетентності та професіоналізму публічних службовців знаходяться у полі зору та постійного дискурсу багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких варто виділити праці: О. Багрім – в аспекті розгляду необхідності формування потенціалу державної служби України в умовах аксіологічного транзитиву (Багрім, 2020) та дослідження особливостей розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та післявоєнний період (Багрім, 2023), І. Поліщук – в аспекті розгляду менторства як механізму розвитку професійного потенціалу державних службовців (Поліщук, 2017) та розкриття сутності поняття професійного потенціалу у контексті державного управління (Поліщук, 2016), О. Акімова та Л. Акімової – у контексті дослідження важливості та складності управління людськими ресурсами у державному секторі (Акімов, & Акімова, 2024), Є. Хорошилова – з позицій дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку людських ресурсів у системі публічного управління (Хорошилов, 2024), К. Романенко та Н. Шевченко – в аспекті використання інноваційних форм навчання в системі освіти публічних службовців (Романенко, & Шевченко, 2023), В. Петринської – у контексті визначення стратегічних векторів модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі України (Петринська, 2024), А. Лобанової, О. Приходько, В. Каритка та Д. Славіної – у дослідження специфіки соціального менторінга в європейському комунікаційному просторі (Лобанова, Приходько, Каритка, & Славіна, 2024), О. Руденко – у контексті дослідження забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні в умовах воєнного стану (Руденко, 2024) та ін.

Значна кількість наукових досліджень свідчить про стійкий дослідницький інтерес до даної проблематики. Однак, незважаючи на значний науковий інтерес, ступінь дослідження менторства як потужного інструменту розвитку професійного потенціалу публічних службовців в умовах воєнного стану є недостатнім. Саме тому доцільним є проведення аналізу специфіки



та шляхів реалізації менторства як ефективного інструменту навчання, кар'єрного становлення публічних службовців з метою розвитку їх професійного потенціалу, а також розробка пропозицій та рекомендацій для використання менторства органами публічної влади у якості ефективної технології управління персоналом у сфері публічної служби.

Результати дослідження.

У сучасних умовах реформування державного управління та посилення вимог до професійної компетентності публічних службовців особливого значення набуває менторство як інструмент їхнього професійного розвитку. Менторство сприяє передачі знань, формуванню навичок та розвитку лідерських якостей, що є необхідними для ефективного виконання службових обов'язків.

У вітчизняних реаліях менторство почало використовуватися у системі професійно-технічної освіти та виробничого навчання починаючи з кінця 50-х років. Протягом часу, незважаючи на певну «традиційність» використання даної форми передачі знань і досвіду під час роботи з людьми, зміст менторства зазнав змін. З позицій зазначеного періоду, менторство розумілося як певна система злагоджених взаємозв'язків між недосвіченими та досвіченими співробітниками в процесі передачі знань, умінь і трудових навичок, що проявляється у формі індивідуального чи колективного шефства (Багрін, 2020).

У свою чергу, поняття «потенціал» нерозривно пов'язано з такими категоріями як «можливість» та «дійсність». У загальному вигляді «потенціал» - це можливості, наявні сили, засоби, що можуть бути використані для вирішення якого-небудь завдання, досягнення певної мети (Багрін, 2020). Зазначені трактування потенціалу, безперечно, виділяють його суттєві ознаки, як залежність рівня потенціалу від наявних можливостей і ресурсів, урахування динамічності потенціалу, його здатності до розвитку, а також результативність потенціалу, тобто його спрямованість на досягнення позитивних результатів.

Погоджуємося із поглядами О. Окіса про те, що потенціал є здатністю постійно підвищувати рівень професійних знань в умовах швидкого старіння професійних навичок та є важливим фактором успішної діяльності публічних службовців (Окіс, 2009).

Для нашого дослідження найбільш релевантною є думка І. Поліщук (2016), яка визначає поняття «професійний потенціал особистості» як ресурсний комплекс теоретичних знань, емпіричних навичок, практичних умінь

та психофізіологічних якостей, який стимулює особистість до постійного розвитку і реалізації принципів державної служби для ефективного виконання завдань та функцій певного державного органу.

На нашу точку зору, професійний потенціал слід розглядати як інтегроване, динамічне, соціально-психологічне поняття, яке складається з особистісного, інтелектуального та емоційно-вольового компонентів людини, визначає її приховані, «резервні» ресурси, можливості та здатність до їх оволодіння, відтворення і як наслідок, ефективного здійснення професійної діяльності (Багрін, 2020).

Під професійним потенціалом публічних службовців маємо на увазі сукупність наявних у фахівців, нерозривних, прихованих (латентних) професійно-важливих якостей (схильностей, задатків, здібностей, можливостей), сформованих на базі культури особистості та системи професійних компетенцій як умов для їх розкриття, уявлень про них і професійних переконань про належний професійний розвиток, що реалізується у формі більш ефективного виконання професійної діяльності, де головним компонентом виступає морально-психологічний та соціально-відповідальний аспект особистості; набуття нових та/або удосконалення існуючих компетенцій з метою досягнення максимально можливого рівня професійного становлення та самовизначення особистості (Багрін, 2020).

Менторство виступає потужним інструментом розкриття професійного потенціалу публічних службовців, підвищення їхньої ефективності та сприяє сталому розвитку державного управління. Взаємозв'язок між менторством і професійним потенціалом публічних службовців проявляється у кількох ключових аспектах: розвиток компетенцій та навичок публічних службовців (лідерських, управлінських, комунікаційних), кар'єрне зростання (формування індивідуальних кар'єрних траєкторій та векторів професійного розвитку), підвищення ефективності роботи, формування професійних цінностей та дотримання етики публічної служби (прозорість, відкритість, відповідальність, служіння громадянам, ефективність), стимулювання інновацій та розвитку управлінських рішень (впровадження сучасних підходів до управління та навчання) тощо.

Наразі специфіка менторства розглядається ширше, з огляду на відкритість діяльності та процес цифровізації, є багатофункціональним процесом та інструментом, який передбачає не лише допомогу в адаптації молодих недосвідчених спеціалістів, а й розвиток їх професійного потенціалу, підвищення їх



кваліфікації, рівня мотивації, обмін і передачу знань, досвіду та навиків для ефективного виконання професійних обов'язків та прийняття виважених управлінських рішень. Таким чином, менторство є дієвим інструментом та процесом, у якому досвідчений фахівець (ментор) сприяє професійному зростанню менш досвідченого працівника (менті). У сфері публічної служби менторство відіграє важливу роль у створенні культури безперервного навчання та підвищення якості управлінських процесів.

Менторство у сфері публічної служби – це процес професійного наставництва, при якому досвідчений державний службовець (ментор) надає підтримку, ділиться знаннями, навичками та цінностями з менш досвідченим колегою (менті) з метою його адаптації, професійного розвитку та підвищення ефективності виконання службових обов'язків. Це стратегічний інструмент розвитку людського капіталу, що сприяє покращенню якості державного управління, підвищенню компетентності кадрів та створенню культури безперервного навчання.

Вважаємо за доцільне виділити та надати характеристику існуючих видів менторства, які можуть бути успішно адаптовані і реалізовані у сфері публічної служби України. До основних видів, які існують і використовуються на практиці на теперішній час слід виділити наступні:

- формальне менторство (структурований процес, який реалізується в рамках організації через офіційні програми наставництва);

- неформальне менторство (спонтанний процес, що виникає внаслідок природних робочих взаємин);

- зворотне менторство (процес, під час якого молоді фахівці допомагають старшим колегам опанувати новітні технології та сучасні методи роботи);

- групове менторство (передбачає взаємодію одного ментора з групою службовців).

Зазначена різноманітність видів менторства дозволяє будь-якій державній установі чи організації сформувати найбільш оптимальний підхід, створюючи тим самим потужний інструментарій для розвитку персоналу та підвищення ефективності діяльності.

Менторство є складним, але необхідним рішенням для сучасної системи публічного управління, так як ефективна система розвитку персоналу має потребу в інструментах, які забезпечують інтегрований і індивідуально орієнтований підхід до формування її кадрового потенціалу. Інструмент менторства допомагає молодим фахівцям у сфері публічної служби планувати професійну кар'єру та подальше професійне зростання, сприяє транслюванню цінностей публічної служби, створення її позитивного іміджу та репутації (Багрім, 2020).

З метою визначення необхідності використання менторства у сфері публічної служби України в умовах воєнного стану, нами проведено SWOT-аналіз, який допомагає оцінити сильні (Strengths) та слабкі сторони (Weaknesses) цього інструменту, а також визначити можливості (Weaknesses) його розвитку та потенційні загрози (Threats).

Отже, основні переваги використання менторства як інструмента для розвитку професійного потенціалу публічних службовців у сфері публічної служби за допомогою отриманих результатів SWOT-аналізу можна

Табл. 1

SWOT-аналіз менторства як дієвого інструмента розвитку професійного потенціалу публічних службовців

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення професійної компетентності – менторство сприяє розвитку управлінських і професійних навичок державних службовців. 2. Прискорена адаптація нових працівників – нові кадри швидше освоюються у робочому середовищі. 3. Передача досвіду – ефективний обмін знаннями між поколіннями державних службовців. 4. Розвиток організаційної культури – формування атмосфери взаємної підтримки та безперервного навчання. 5. Зміцнення лідерства – підготовка майбутніх керівників шляхом наставництва. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Брак досвідчених менторів – недостатня кількість кваліфікованих наставників у державному секторі. 2. Низький рівень мотивації – обмежені стимули для менторів та менті через відсутність додаткових винагород. 3. Бюрократичні перешкоди – складність впровадження менторських програм через адміністративні бар'єри. 4. Опір змінам – деякі працівники не бажають брати участь у менторських програмах через стереотипи або небажання ділитися досвідом. 5. Відсутність системного підходу – не всі державні установи мають чітку стратегію розвитку менторства.
Можливості (Weaknesses)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Реформування державного управління – підтримка менторства як частини загальної реформи держслужби. 2. Підтримка міжнародних організацій – залучення грантів та програм технічної допомоги для розвитку менторства. 3. Впровадження цифрових технологій – створення онлайн-платформ для дистанційного наставництва. 4. Підвищення рівня професійної підготовки – інтеграція менторства у систему безперервної освіти публічних службовців. 5. Підвищення довіри до державних установ – покращення якості роботи держслужбовців через навчання та наставництво. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фінансові обмеження – недостатні бюджетне фінансування програм наставництва. 2. Висока плинність кадрів – менті можуть швидко змінювати місце роботи, що ускладнює довгостроковий ефект менторства, службовці можуть бути мобілізовані або змушені змінити місце роботи. 3. Політична нестабільність – можливі зміни у кадровій політиці можуть гальмувати впровадження менторських програм. 4. Спротив з боку керівництва – деякі управлінці можуть не розглядати менторство як пріоритетний напрямок розвитку держслужби. 5. Формальний підхід – ризик перетворення менторства на бюрократичну процедуру без реальних результатів. 6. Фізична та емоційна втома – ментори та менті можуть працювати в умовах постійного стресу та перевантаження. 7. Обмежені ресурси – брак фінансування та необхідність працювати в умовах скорочених бюджетів.



сформувати наступним чином: 1) менторство сприяє підвищенню рівня компетентності публічних службовців, допомагає підтримувати безперервний процес навчання на робочому місці; 2) сприяє адаптації молодих та амбітних фахівців у сфері публічної служби; 3) забезпечує підвищення рівня мотивації в органах публічної влади, зменшення плинності кадрів та емоційного вигорання публічних службовців; 4) сприяє покращенню комунікації та обміну

досвідом між публічними службовцями; 5) сприяє розвитку лідерських навичок публічних службовців тощо.

На основі проведеного SWOT-аналізу, дослідженню наукових підходів з публічного управління нами розроблено схему взаємозв'язку між менторством і професійним потенціалом публічних службовців в умовах воєнного стану в Україні та пов'язаними із ним викликами і загрозами (рис.1).



Рис. 1. Схема взаємозв'язку між менторством і професійним потенціалом публічних службовців в умовах воєнного стану в Україні

Розроблена схема демонструє, як менторство через основні аспекти (напрями) впливу в умовах воєнного стану: розвиток компетенцій, кар'єрне зростання, формування цінностей, підготовку до кризових ситуацій та швидкої адаптації до змін, прискореному формуванню нових лідерів, психологічній підтримці і збереженні мотивації публічних службовців в умовах стресу підвищує професійний потенціал службовців, що, у свою чергу, позитивно впливає на ефективність публічного управління та забезпечує його сталість у кризових умовах.

Адже, інструмент менторства допомагає службовцям адаптуватися до воєнних умов через передачу критично важливих знань та підтримку, сприяє розвитку професійного потенціалу та забезпечує ефективність роботи публічних службовців навіть у складних обставинах, сприяє стабільності публічного управління та посиленню національної безпеки. Такий підхід дозволяє зберегти керованість держави та ефективність управління навіть у найважчих умовах.

Варто підкреслити, що успішне використання менторства як інструменту розвитку професійного потенціалу публічних службовців в умовах воєнного стану в Україні залежить від низки ключових складових. До яких ми пропонуємо віднести:

- чітка стратегія та організаційна підтримка (розробка державної або відомчої політики щодо менторства, інституційна підтримка менторських програм на рівні органів влади, виділення ресурсів для реалізації менторських ініціатив (фінансових, кадрових, інформаційних);

- відбір і підготовка менторів і менті (залучення досвідчених керівників та фахівців з лідерськими навичками, навчання менторів методам наставництва, кризового управління та психологічної підтримки, формування гнучких програм менторства з урахуванням потреб менті);

- адаптація менторських практик до умов воєнного стану (використання онлайн-платформ для дистанційного наставництва, інтеграція



психологічної підтримки в менторські програми, оперативне реагування на виклики війни та зміни в робочих умовах);

- персональний підхід і розвиток soft skills (орієнтація на конкретні запити та виклики, з якими стикаються публічні службовці, акцент на розвиток емоційного інтелекту, стресостійкості та кризового лідерства, впровадження індивідуальних планів розвитку для кожного учасника менторської програми);

- контроль ефективності та внесення змін (оцінка результатів менторських програм за допомогою анкетування, фідбек-сесій та аналізу досягнень менті, коригування програм на основі отриманих відгуків та змін у середовищі державної служби, створення мережі менторів для обміну досвідом і підвищення якості наставництва);

- підвищення мотивації (впровадження нематеріального та матеріального стимулювання для менторів (подяки, нагороди, кар'єрні можливості), популяризація успішних кейсів менторства серед службовців).

Висновки.

Проведене дослідження розгляду менторства як інструменту розвитку професійного потенціалу публічних службовців в умовах воєнного стану сприяли формулювання наступних узагальнень та рекомендацій.

Визначено, що використання інструмента менторства в умовах воєнного стану при дефіциті ресурсів є найбільш оптимальним варіантом для розвитку професійного потенціалу публічних службовців, адже:

- менторство сприяє оперативній підготовці персоналу (швидка адаптація нових службовців до кризових умов, передача досвіду роботи у надзвичайних ситуаціях);

- менторство сприяє підтримці психологічної стійкості та підвищення рівня соціального і емоційного інтелекту публічних службовців (допомога у подоланні стресу та емоційного напруження, емоційне наставництво та підтримка співробітників);

- підвищення ефективності управління в органах публічної влади (ментори допомагають менше досвідченим службовцям приймати зважені рішення в умовах невизначеності);

- збереження кадрового потенціалу в органах публічної влади (підтримка та утримання кваліфікованих кадрів у державному секторі);

- впровадження гнучких методів роботи (навчання нових підходів до кризового менеджменту, цифрової трансформації та роботи в умовах децентралізації).

Результати SWOT-аналізу демонструють, що менторство має значний потенціал для розвитку професійних навичок публічних службовців в Україні. Однак, для його ефективного впровадження необхідно подолати внутрішні бар'єри, забезпечити фінансування та створити сприятливі умови для участі працівників. Зокрема, в складних умовах воєнного стану для забезпечення і підтримки менторства в органах публічної влади доцільно: використовувати гнучкі форми взаємодії між менторами та менті (онлайн-менторство, мікронавчання, групові наставницькі сесії), обов'язково надавати усесторонню емоційну та психологічну підтримку усім учасниками процесу менторства (онлайн-менторство, мікронавчання, групові наставницькі сесії), сприяти підтримці розвитку навичок кризового управління (навчання оперативному реагуванню та роботі у надзвичайних ситуаціях), забезпечити інституціоналізацію менторства (закріплення менторських програм як обов'язкового елемента професійного розвитку публічних службовців), спиратися на успішний зарубіжний досвід використання менторства у сфері публічного управління (обмін практиками з міжнародними партнерами та залучення експертної допомоги).

Доведено, що ефективне впровадження менторства сприяє підвищенню якості державного управління, створенню сприятливого середовища для професійного розвитку та формуванню висококваліфікованого кадрового складу. Для досягнення позитивних результатів необхідно розробляти та впроваджувати системні менторські програми, що враховують особливості державної служби та потреби її працівників. Менторство у публічній службі в умовах війни – це не лише механізм професійного розвитку, а й критично важливий інструмент збереження державної стійкості. Воно допомагає підготувати службовців до кризових ситуацій, підвищити рівень психологічної готовності та забезпечити ефективне управління навіть у найскладніших обставинах.

Отже, ефективне менторство в умовах воєнного стану має бути гнучким, адаптивним та орієнтованим на підтримку службовців у складних умовах. Використання сучасних технологій, психологічної підтримки та індивідуального підходу дозволить забезпечити стійкий розвиток кадрового потенціалу державної служби навіть у кризові періоди



БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Акімов, О., & Акімова, Л. (2024). Управління людськими ресурсами в системі державної служби: практичний досвід країн ЄС. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 1, 3-9. <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-1-1>
- Багрим, О. (2020). *Формування потенціалу державної служби України в умовах аксіологічного транзиту*. (Дисертація кандидата наук з державного управління). Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України, Дніпро.
- Багрим, О. (2023). Особливості розвитку професійного потенціалу державних службовців у воєнний та післявоєнний період в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 2, 9-14. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.1>
- Лобанова, А., Приходько, О., Каритка, В., & Славина, Д. (2024). Соціальний менторинг в європейському комунікаційному просторі: кейси російсько-української війни. *Соціальні комунікації: теорія та практика*, 16 (1), 111-128. <https://doi.org/10.51423/2524-0471-2024-16-1-9>
- Окіс, О. (2009). Проблеми професійного розвитку державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління*, 1, 195-204.
- Петринська, В. (2024). Стратегічні вектори модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі України. *Інвестиції: практика та досвід*, 3, 189-196. Відновлено з https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1736/1/Інвестиції_практика%20та%20досвід.%20-%202024.%20-%20№%203.pdf#page=190
- Поліщук, І. (2016). Сутність поняття «професійний потенціал» у контексті наукової галузі державного управління. *Аспекти публічного управління*, 6-7(32-33), 5-13. <https://doi.org/10.15421/151623>
- Поліщук, І. (2017). Менторство як ефективний механізм розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. *Держава та регіони*, 1(57), 16-20. Відновлено з http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2017/5.pdf
- Романенко, К., & Шевченко, Н. (2023). Використання інноваційних форм навчання в системі освіти публічних службовців. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти, Серія «Публічне управління та адміністрування»*, 2(5), 22-26. Відновлено з <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/view/114/108>
- Руденко, О. (2024). Забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми у сфері публічного управління*, 1, 115-121. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.1.18>
- Хорошилов, Є. (2024). Концептуальні засади розвитку людських ресурсів в системі публічного управління: європейський досвід та українські перспективи. *Державне управління*, 6(130), 131-136. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-6-130-35>

REFERENCES

- Akimov, O., & Akimova, L. (2024). Human Resources Management in the Civil Service System: Practical Experience of EU Countries. *Public Administration and Local Self-Government*, 1, 3-9. <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-1-1>
- Bagrim, O. (2023). Peculiarities of the Development of the Professional Potential of Civil Servants in the War and Post-War Period in Ukraine. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, 2, 9-14. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.1>
- Bahrim, O. (2020). *Formation of the Potential of the Civil Service of Ukraine in Conditions of Axiological Transit*. (Candidate of Science in Public Administration Dissertation). Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Dnipro.
- Khoroshilov, E. (2024). Conceptual principles of human resources development in the public administration system: European experience and Ukrainian perspectives. *Public Administration*, 6(130), 131-136. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-6-130-35>
- Lobanova, A., Prykhodko, O., Karytka, V., & Slavina, D. (2024). Social Mentoring in the European Communication Space: Cases of the Russian-Ukrainian War. *Social Communications: Theory and Practice*, 16 (1), 111-128. <https://doi.org/10.51423/2524-0471-2024-16-1-9>
- Okis, O. (2009). Problems of Professional Development of Civil Servants. *Current Problems of Public Administration*, 1, 195-204.
- Petrynska, V. (2024). Strategic Vectors of Modernization of the Human Resources Management System in the Civil Service of Ukraine. *Investments: Practice and Experience*, 3, 189-196. Retrieved from https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1736/1/Інвестиції_практика%20та%20досвід.%20-%202024.%20-%20№%203.pdf#page=190
- Polishchuk, I. (2016). The essence of the concept of "professional potential" in the context of the scientific field of public administration. *Public Administration Aspects*, 6-7(32-33), 5-13. <https://doi.org/10.15421/151623>



- Polishchuk, I. (2017). Mentoring as an effective mechanism for developing the professional potential of civil servants in Ukraine. *State and Regions*, 1(57), 16-20. Retrieved from http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2017/5.pdf
- Romanenko, K., & Shevchenko, N. (2023). The use of innovative forms of learning in the education system of public servants. *Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education, Series "Public Management and Administration"*, 2(5), 22-26. Retrieved from <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/view/114/108>
- Rudenko, O. (2024). Ensuring the professional development of civil servants in Ukraine under martial law. *Current problems in the field of public administration*, 1, 115-121. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.1.18>



Digitalization of Public Administration in Ukraine: Theoretical Aspect

UDC: 351:004.73

DOI: <https://doi.org/10.15421/152509>**Sorokina Nataliia**Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-0804-330X>, Sorokina.N@nmu.one**Filatov Vladyslav**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0009-3339-6623>, Filatov.vl.v@nmu.one*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

Abstract

Digitalization has become an irreversible trend that is radically changing all spheres of society, including public administration and management. At the same time, the issues of digitalization and digital transformation in public administration remain **relevant** and require further study. Since technologies are constantly evolving and a deep understanding of digital transformation and its implications for public administration requires constant and comprehensive research.

The purpose of the article is to study theoretical approaches to understanding digitalization and digital transformation of public administration in Ukraine.

The author establishes that the concept of “digitalization” can be viewed in a narrow sense, as the transformation of information into a digital form, and in a broad sense, as a trend of effective global development which has covered all countries, all spheres of public life, and has become a task and direction of social and economic progress. The first approach focuses on the technical implementation of digital technologies in all spheres of life. The second approach, which we prefer in our study, considers digitalization as a transformational process that leads to profound changes in society and its institutions.

Results. Based on the analysis of scientific publications, it is determined that the digitalization of public administration is a systemic transformation process that involves the integration of digital technologies into all aspects of public authorities' activities, with the aim of not only automating and optimizing management processes, but also radically changing the model of public administration.

It is concluded that the digital transformation of public administration requires a strategic approach, active participation of all stakeholders, which in turn should lead to improved quality of public services, increased efficiency of public administration and changes in the mechanisms of interaction with citizens

Keywords: digitalization, public administration, digital transformation, public services, digital technologies, open government

Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект

Сорокіна Наталія, Філатов Владислав*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

Анотація

Цифровізація стала незворотним трендом, який радикально змінює всі сфери життя суспільства, включаючи публічне управління та адміністрування. Разом з тим, питання цифровізації та цифрової трансформації в публічному управлінні залишаються **актуальними** та потребують подальшого вивчення. Оскільки технології постійно розвиваються і глибоке розуміння цифрової трансформації та її наслідків для публічного управління вимагає постійних та всебічних досліджень.

Метою статті є дослідження теоретичних підходів до розуміння цифровізації та цифрової трансформації публічного управління в Україні.

Встановлено, що поняття «цифровізація» можна розглядати у вузькому сенсі, як перетворення інформації на цифрову форму, та у широкому, як тренд ефективного світового розвитку, який охопив усі країни, усі сфери суспільного життя, став завданням та напрямом соціального та економічного прогресу. З'ясовано, що перший підхід зосереджується на технічному впровадженні цифрових технологій у всі сфери життя. А другий, якому ми віддаємо перевагу у нашому дослідженні, розглядає цифровізацію як трансформаційний процес, що призводить до глибоких змін у суспільстві та його інститутах.

Результати. На основі аналізу наукових публікацій визначено, що цифровізація публічного управління це системний трансформаційний процес, що передбачає інтеграцію цифрових технологій в усі аспекти діяльності органів публічної влади, з метою не лише автоматизації та оптимізації управлінських процесів, а й кардинальної зміни моделі публічного управління. Акцентовано увагу, що цифровізація публічного управління є не просто технічним процесом, а ключовим елементом цифрової трансформації.

Зроблено **висновок**, що цифрова трансформація публічного управління вимагає стратегічного підходу, активної участі всіх зацікавлених сторін, що в свою чергу має призводити до покращення якості публічних послуг, підвищення ефективності публічного управління та зміни механізмів взаємодії з громадянами.

Ключові слова: цифровізація, публічне управління, цифрова трансформація, публічні послуги, цифрові технології, відкритість влади

Стаття надійшла / Article arrived: 06.02.2025

Схвалено до друку / Accepted: 22.03.2025



Вступ.

Цифровізація – це незворотний процес, який радикально змінює всі аспекти життя суспільства, включаючи публічне управління та адміністрування. Дослідження та аналіз глобальних тенденцій розвитку публічного управління свідчать про те, що цифровізація є визначальним фактором підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, розширення доступу громадян до якісних публічних послуг, а також досягнення транспарентності та відкритості владних структур.

В умовах сучасних викликів, коли суспільство вимагає від влади більшої прозорості, оперативності та ефективності, цифровізація перестає бути просто технологічним трендом. Це стає життєво необхідною умовою для створення дійсно дієвої системи публічного управління. Саме цифровізація створює умови для більш легкого доступу громадян до інформації про діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування.

Завдяки цифровим технологіям, адміністративні процедури стають більш простими та ефективними, а рівень бюрократії знижується. Автоматизація та електронна обробка документів прискорюють процеси та зменшують кількість паперової роботи. Використання електронних платформ і онлайн-сервісів дозволяє громадянам отримувати доступ до різних послуг швидко та зручно, покращуючи якість обслуговування (Семілетов, 2023, с. 65). Крім того, цифрові інструменти забезпечують створення прозорої та доступної бази даних, що полегшує контроль та аналіз діяльності органів влади.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

Аналіз наукових досліджень свідчить про наявність значної кількості праць вітчизняних і зарубіжних науковців, що стосуються питань цифровізації та впливу цифрових трансформацій на публічне управління. Серед них можна виділити дослідження Н. Атаманової, О. Берназюка, Т. Бирковича, В. Дрешпака, С. Квіткі, В. Куйбіди, І. Лопушинського, В. Наместніка, І. Ніколіної, Н. Новіченка, Ю. Пігарева, Г. Почепцова, В. Саприкіна, О. Семілетова, Н. Сидоренко, І. Сурай та інших.

Зокрема, питання сутності цифровізації та цифрової трансформації у сфері публічного управління розкриті у працях О. Берназюка (Берназюк, 2017) В. Саприкіна (Саприкін, 2024), В. Сиротіна (Сиротін, 2023), І. Сурай (Сурай, 2024) та ін. С. Квіткі у своїх дослідженнях розглядає різні аспекти розвитку публічного управління з урахуванням особливостей впровадження цифрових технологій у світі та в Україні (Квіткі, Корсун, & Магиляс, 2024, Квіткі, 2020). І. Ніколіна досліджує тренд цифрової трансформації публічного управління й адміністрування в Україні на основі міжнародних досліджень (Ніколіна, 2020). У статті Н. Атаманової та І. Луняченко розкриваються основні засади реалізації цифровізації публічного управління в Україні (Атаманова, & Луняченко, 2024). Н. Сидоренко досліджує процеси впровадження інформаційних технологічних рішень у сфері надання адміністративних послуг (Сидоренко, 2021). Дослідження та розробки численних вчених стали важливою основою у сфері застосування цифрових технологій.

Разом з тим, питання цифровізації та цифрової трансформації в публічному управлінні залишаються

актуальними та потребують подальшого вивчення. Оскільки технології постійно розвиваються і глибоке розуміння цифрової трансформації та її наслідків для публічного управління вимагає постійних та всебічних досліджень.

Метою статті є дослідження теоретичних підходів до розуміння цифровізації та цифрової трансформації публічного управління в Україні.

Результати дослідження.

Цифровізація передбачає використання сучасних технологій для оптимізації процесів у всіх сферах, включаючи публічне управління. Останніми роками терміни «цифрова трансформація публічного управління», «цифровізація публічного управління», «діджиталізація публічного управління» все частіше зустрічаються в науковій літературі. Однак, автори не завжди дають однозначне визначення цих понять, що свідчить про необхідність подальшого уточнення та систематизацію теоретичних підходів до розуміння різних аспектів цифровізації.

Поняття «цифровізація» можна розглядати у вузькому сенсі як перетворення інформації на цифрову форму, та у широкому, як тренд ефективного світового розвитку, який охопив усі країни, усі сфери суспільного життя, став завданням та напрямом соціального та економічного прогресу. Виходячи з цього при дослідженні цифровізації можна виділити два ключові підходи.

Перший зосереджується на технічному впровадженні цифрових технологій у всі сфери життя. Він концентрує увагу на технічних аспектах активізації поширення цифрових технологій на всі процеси функціонування суспільства, що орієнтоване на покращення взаємодії учасників, запровадження інформаційно-комунікативних технологій у діяльність та комунікацію для поліпшення взаємодії та комунікації (Сиротін, 2023, с. 3). Цей підхід простежується в статті О. Берназюк, де акцентується увага, що цифрові технології утворюють єдину систему взаємопов'язаних засобів та методів, що забезпечують цифровий збір, обробку, зберігання та поширення інформації на всіх рівнях управління (Берназюк, 2017).

Також згідно з Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки, «цифровізація» – це «насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможлиблює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір. Цифровізація є визнаним механізмом економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість та якість економічної, громадської та особистої діяльності» (Концепція розвитку цифрової економіки, 2018).

В. Наместнік та М. Павлова також акцентують увагу, що цифровізація в публічному управлінні пов'язана більше з технічним впровадженням нових цифрових інформаційних систем, які дають змогу не лише оцифрувати й автоматизувати наявні управлінські процеси за допомогою електронних інструментів, а й аналізувати «критичні точки» управлінського процесу та приймати рішення на основі цих даних (Наместнік, & Павлова, 2020). Авторський колектив на чолі з В. Куйбідою підкреслюють, що цифровізація являє



собою процес впровадження цифрових технологій для вдосконалення життя як людини окремо, так і суспільства і держави загалом. Автори доходять висновку, що цифровізація публічного врядування є стрибкоподібним процесом цифрових трансформацій публічного врядування у цифрове врядування (цифрове управління) та передбачає системну зміну моделі управління та автоматизацію процесу використання цифрових даних (Куйбіда, Карпенко, & Наместнік, 2018).

У рамках даного дослідження ми віддаємо перевагу другому підходу, який розглядає цифровізацію як трансформаційний процес, що призводить до глибоких змін у суспільстві та його інститутах. Саме з цієї позиції цифровізація має вирішальне значення для публічного управління, де цифрові технології стають не просто інструментом чи способом взаємодії, а ресурсом та каталізатором управлінського розвитку. Як влучно зазначив С. Карплук, цифровізація – «це своєрідна зміна парадигми того, як ми думаємо, як ми діємо, як ми спілкуємося із зовнішнім середовищем і один із одним, а технологія тут – скоріше інструмент, аніж мета» (Карплук, 2019, с. 4).

Ми погоджуємося з думкою В. Саприкіна, який у своїй статті зазначає, що всебічне впровадження цифровізації обов'язково призводить до глибоких цифрових трансформацій, що інтегрують технології та змінюють фундаментальні аспекти діяльності організацій, суспільства чи держави (Саприкін, 2024, с. 119). Згідно з дослідженнями ряду науковців, зокрема Ю. Пігарєва та Н. Костенюка, цифровізація публічного управління виступає одним із визначальних чинників цифрової трансформації України. З їхньої точки зору, цифровізація публічного управління це системна зміна моделі управління, своєрідна автоматизація процесу використання оцифрованих даних (Пігарєв, & Костенюк, 2021). Отже автори підкреслюють, що цифровізація публічного управління є не просто технічним процесом, а ключовим елементом цифрової трансформації України. Вони справедливо акцентують увагу на системному характері цього процесу, який передбачає не лише автоматизацію, але й глибоку зміну моделі управління.

Зважаючи на необхідність деталізації розуміння сутності цифрової трансформації в публічному управлінні, звернемося до праць сучасних науковців, які досліджують ці питання. На думку, І. Сурай, цифрова трансформація публічного управління являє собою трансформацію публічного управління як системи (а не окремих елементів чи процесів), яка відбулася у результаті процесів цифровізації та проявляється у парадигмальних змінах всієї системи публічного управління. Автор підкреслює, що словосполучення «цифрова трансформація в публічному управлінні» вказує на зміни окремих елементів чи процесів в публічному управлінні як результат процесу цифровізації, тобто застосування цифрових технологій, інструментів тощо (Сурай, 2024, с. 10). Ми поділяємо думку М. Лахижа, що проблеми цифрової трансформації в Україні зумовлені не стільки технологічним відставанням, скільки недосконалістю публічного управління. Електронна демократія та цифрова економіка можуть бути успішно реалізовані лише за умови подолання

внутрішніх конфліктів, досягнення національної єдності на основі загальнонаціональних цінностей, а також впровадження не лише сучасних технологій, а й сучасних методів публічного управління (Лахижа, 2020).

Згідно з аналізом наукових публікацій, цифрова трансформація публічного управління є багатограним явищем, яке досліджується в різних аспектах. С. Квітка, В. Корсун та Ю. Магиляс у своїй статті підкреслюють, що основними напрямками досліджень цифрової трансформації є (Квітка, Корсун, & Магиляс, 2024):

1. Рушійні сили цифрових трансформацій. В цьому аспекті автори досліджують як зовнішні фактори змін (політична система, технологічний розвиток, рівень економічного зростання, вимоги громадян, динаміка глобалізації, демократизація суспільства, зовнішні потрясіння, правові зміни (Page et al., 2021; Naug, Dan, & Mergel, 2024)), так і внутрішні фактори, що впливають на цифрові трансформації (організаційна структура, організаційна цифрова стратегія, фінансові ресурси, організаційна культура (Kassen, 2019; Schulz, & Newig, 2015)).

2. Процеси впровадження цифрових технологій, які включають міжвідомчу співпрацю, залучення стейкхолдерів та розвиток цифрових компетенцій. В цьому аспекті підкреслюється важливість співпраці між внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами (Jones, Irani, Sivarajah, & Love, 2019; Toots, 2019), а також роль лідерства та цифрових навичок у співробітників (Tassabehji, Hackney, & Popovic, 2016). Слід зазначити, що впровадження цифрових змін неможливе без активної участі співробітників та керівників на індивідуальному рівні. Їхня залученість є ключовою для ініціювання, підтримки та легітимізації цих процесів. Керівники, як лідери, забезпечують подолання бюрократичного опору, що дозволяє впроваджувати трансформаційні зміни.

3. Результати, що викликані технологічними змінами. Досліджуються результати цифрових трансформацій, такі як покращення надання послуг, підвищення ефективності роботи державних органів, зміна механізмів комунікації з громадянами та підвищення прозорості.

Відзначається, що більшість змін мають поступовий характер і спрямовані на окремі послуги та організаційні процеси (Квітка, Корсун, & Магиляс, 2024, с. 52-54). Отже, цифрова трансформація вимагає комплексного підходу, що враховує всі аспекти процесу, від аналізу рушійних сил до оцінки результатів. Успішне впровадження цифрових технологій вимагає ефективної міжвідомчої співпраці, залучення всіх зацікавлених сторін та розвитку цифрових компетенцій у працівників.

Перевагою цифровізації також є те, що вона сприяє зменшенню рівня корупції, оскільки мінімізує людський фактор у процесах прийняття рішень та надання адміністративних послуг. Автоматизація та стандартизація процедур, електронний документообіг та онлайн-сервіси зменшують можливості для зловживань та хабарництва. Також, цифровізація забезпечує можливість для громадського контролю за діяльністю влади, оскільки громадяни можуть відстежувати використання бюджетних коштів, оцінювати ефективність роботи публічних службовців та повідомляти про виявлені порушення.



Слід зазначити, що Державна антикорупційна програма на 2023-2025 роки визначає саме цифрову трансформацію роботи органів публічної влади, прозорість та відкритість даних як три ключові принципи, що мають мінімізувати корупційні ризики та покращити доступ до послуг (Державна антикорупційна програма, 2023). Ці принципи зорієнтовані на забезпечення доброчесності та ефективності органів влади.

В контексті цифрової трансформації в органах державної влади України, слід виділити існуючі проекти, які спрямовані на підвищення прозорості та підзвітності, а саме:

- ProZorro – важливий громадський проект, який став революційним кроком у сфері державних закупівель в Україні, забезпечивши високий рівень прозорості та ефективності використання бюджетних коштів. Цей проект не лише оптимізує витрати бюджетних ресурсів, але й зміцнює зв'язок між суспільством та владою;

- СЕТАМ – проект, який істотно оптимізував процес виконання судових рішень шляхом автоматизації майнових аукціонів, що сприяє збільшенню надходжень до державного бюджету та підвищенню рівня довіри громадян;

- Edata – забезпечує відкритий доступ до детальної фінансової інформації, сприяючи прозорості використання державних коштів. Він є унікальним веб-ресурсом, що надає офіційні дані про використання бюджетних ресурсів. Цей інформаційний ресурс створений для підвищення прозорості фінансової діяльності органів влади та забезпечення громадського контролю над використанням бюджетних коштів;

- Open Budget та Єдиний державний веб-портал відкритих даних забезпечують комплексний доступ до інформації про бюджетні витрати та відкриті дані, сприяючи активному громадському контролю та участі;

- ID.GOV.UA забезпечує безпечну електронну взаємодію між користувачами та органами державної влади, підвищуючи рівень електронної ідентифікації та захисту даних. Він гарантує захист даних, розмежування доступу, реєстрацію безпечних подій, електронну ідентифікацію та автентифікацію, перевірку інформації через реєстри та надання відомостей про викрадені документи;

- Бюджет участі – надає можливість громадянам безпосередньо впливати на розподіл частини місцевого бюджету, сприяючи активній участі громадськості та підвищенню прозорості на рівні територіальних громад. Ця ініціатива дозволяє мешканцям міста брати участь у визначенні напрямків використання бюджетних коштів, сприяючи розвитку міста (Кальниш, Іваній, & Малафєєв, 2024, с. 261-262).

Яскравим прикладом впровадження нового цифрового підходу в публічне управління є проект «Цифрова держава» від Міністерства цифрової трансформації України. В його рамках вже

функціонують портал онлайн-послуг та мобільний додаток «Дія», з подальшим планом об'єднання всіх державних органів в єдину онлайн-платформу. «Дія» швидко розширює функціонал, додаючи нові сервіси для громадян та бізнесу. У 2021 році Міністерство цифрової трансформації, Секретаріат Кабміну та Фонд Східна Європа провели пілотне тестування окремих елементів національної платформи е-демократії «ВзаємоДія». На цій платформі передбачається запуск інструментів електронної участі, таких як е-звернення, е-запити, е-консультації, е-петиції, е-конкурси, е-голосування, е-експертиза, е-опитування та доступ до урядової інформації

Висновки.

Проте, важливо зазначити, що цифровізація сама по собі не гарантує досягнення повної відкритості та прозорості влади. Для цього необхідно також забезпечити належне функціонування механізмів зворотного зв'язку з громадянами, розвиток громадянського суспільства та незалежних засобів масової інформації, а також підвищення рівня цифрової грамотності населення. Лише комплексний підхід, який поєднує цифрові технології з інституційними та культурними змінами, може забезпечити реальну відкритість та прозорість влади, її підзвітність перед суспільством та ефективне функціонування.

Отже, в Україні дедалі більшого значення набуває використання цифрових технологій як засади організації та підвищення ефективності функціонування органів публічної влади. Водночас, відсутнє уніфіковане розуміння сутності поняття «цифровізація» в контексті публічного управління. Грунтуючись на аналізі наукового дискурсу та власних міркуваннях під цифровізацією публічного управління ми будемо розуміти системний трансформаційний процес, що передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності органів публічної влади, з метою не лише автоматизації та оптимізації управлінських процесів, але й кардинальної зміни моделі публічного управління. Цифровізація призводить до глибоких змін у структурі, функціях та способах функціонування органів публічної влади.

В свою чергу, цифрова трансформація публічного управління є складним процесом, який залежить від багатьох факторів. Важливо враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на цифрові трансформації. У дослідженнях цифрової трансформації необхідно переходити від технологічно-орієнтованих до людино-орієнтованих підходів.

Таким чином, цифрова трансформація публічного управління є не лише технічним, а й соціальним процесом, який вимагає стратегічного підходу, активної участі всіх зацікавлених сторін та постійного розвитку. Цифрова трансформація має призводити до конкретних результатів, таких як покращення якості публічних послуг, підвищення ефективності публічного управління та зміни механізмів взаємодії з громадянами.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Атаманова, Н., & Луначенко, І. (2024). До питання цифровізації публічного управління в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*, 68, 4-8. <https://doi.org/10.32782/2307-1745.2024.68.1>
- Берназюк, О. (2017). Цифрові технології у сфері публічного управління: визначення основних понять. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету. Серія: Право*, 46, 109-113. Відновлено з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2017_46\(1\)_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2017_46(1)_26)
- Державна антикорупційна програма на 2023-2025 роки. № 220. (2023, Березень 4). *Постанова Кабінету Міністрів України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text>



- Кальниш, Ю., Іваній, О., & Малафеев, С. (2024). Особливості впливу діджиталізації на прозорість та підзвітність органів влади. *Актуальні питання у сучасній науці*, 5(23), 253-265. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-253-265](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-253-265)
- Карплюк, С. (2019). Особливості цифровізації освітнього процесу у вищій школі. *Матеріали методологічного семінару НАПН України*, (с. 188-197). Київ. Відновлено з <http://eprints.zu.edu.ua/29742/>
- Квітка, С. (2020). Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України, Спецвипуск*, 131-134. <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134>
- Квітка, С., Корсун, В., & Магиліас, Ю. (2024). Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління*, 12(3), 50-58. <https://doi.org/10.15421/152437>
- Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки. № 67-р. (2018, Січень 17). *Розпорядження Кабінету Міністрів України*. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13>
- Куйбіда, В., Карпенко, О., & Наместник, 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
- Лакхиза, М. (2020). Діджиталізація в Україні: поняття, проблеми, перспективи та завдання публічного управління. *Науковий вісник: державне управління*, 2(4), 202-213. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-202-213](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-202-213)
- Наместник, В. & Павлов, М. (2020). Електронне, цифрове та smart-управління: сутність та співвідношення термінів. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Державне управління*, 1(96), 115-121. Відновлено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2020_1_17
- Ніколіна, І. (2020). Аналіз тренду цифрової трансформації публічного управління та адміністрування в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 19, 53-59. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.10>
- Пігарев, Ю., & Костенюк, Н. (2021). Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Актуальні проблеми державного управління*, 2(83), 92-96. Відновлено з <http://uran.orid.odessa.ua/article/view/237257>
- 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/10.17721/2616-9193.2024/19-19/222024>
- Семілютов, О. (2023). Вплив цифровізації на трансформацію місцевого самоврядування. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, 4(70), 63-69. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4\(70\)-9](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4(70)-9)
- Сидоренко, Н. (2021). Діджиталізація: електронні адміністративні послуги. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 4, 11-15. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.4.2>
- Сиротин, В. (2023). Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 8, 1-6. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-02-05>
- Сурай, І. (2024). Цифрова трансформація публічного управління: семантичний аналіз поняття. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 1, 1-14. <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.2>
- Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2024). Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public Management Review*, 26(7), 1963-1987. <https://doi.org/10.1080/104719037.2023.2234917>
- Jones, S., Irani, Z., Sivarajah, U., & Love, P. (2019). Risks and Rewards of Cloud Computing in the UK Public Sector: A Reflection on Three Organisational Case Studies. *Information Systems Frontiers*, 21(2), 359-382. <https://doi.org/10.1007/s10796-017-9756-0>
- Kassen, M. (2019). Promoting Public Cooperation in Government: Key Drivers, Regulation, and Barriers of the E-Collaboration Movement in Kazakhstan. *International Review of Administrative Sciences*, 85(4), 743-762. <https://doi.org/10.1177/0020852317735595>
- Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C., & Shamseer, L. (2021). The PRISMA 2020 Statement: An Updated Guideline for Reporting Systematic Reviews. *Systematic Reviews*, 10(89), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4>
- Schulz, D., & Newig, J. (2015). Assessing Online Consultation in Participatory Governance: Conceptual Framework and a Case Study of a National Sustainability-Related Consultation Platform in Germany. *Environmental Policy & Governance*, 25(1), 55-69. <https://doi.org/10.1002/et.1655>
- Tassabehji, R., Hackney, R., & Popovic, A. (2016). Emergent Digital Era Governance: Enacting the Role of the «Institutional entrepreneur» in Transformational Change. *Government Information Quarterly*, 33(2), 223-236. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.04.003>
- Toots, M. (2019). Why E-Participation Systems Fail: The Case of Estonia's Osale.Ee. *Government Information Quarterly*, 36(3), 546-559. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.02.002>

REFERENCES

- Atamanova, N., & Lunyachenko, I. (2024). On the Issue of Digitalization of Public Administration in Ukraine. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Jurisprudence*, 68, 4-8. <https://doi.org/10.32782/2307-1745.2024.68.1>
- Bernazyuk, O. (2017). Digital Technologies in the Field of Public Administration: Definition of Basic Concepts. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University: Series: Law*, 1(46), 109-113. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vvuzhpr_2017_46\(1\)_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vvuzhpr_2017_46(1)_26)
- Concept for the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018-2020. № 67-т. (2018, January 17). *Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13>
- Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2024). Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public Management Review*, 26(7), 1963-1987. <https://doi.org/10.1080/104719037.2023.2234917>
- Jones, S., Irani, Z., Sivarajah, U., & Love, P. (2019). Risks and Rewards of Cloud Computing in the UK Public Sector: A Reflection on Three Organisational Case Studies. *Information Systems Frontiers*, 21(2), 359-382. <https://doi.org/10.1007/s10796-017-9756-0>
- Kalynysh, Yu., Ivaniy, O., & Malafeyev, S. (2024). Features of the Impact of Digitalization on the Transparency and Accountability of Government Authorities. *Current Issues in Modern Science*, 5(23), 253-265. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-253-265](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-253-265)
- Karplyuk, S. (2019). Features of Digitalization of the Educational Process in Higher Education. *Materials of the Methodological Seminar of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine*, (pp. 188-197). Kyiv. Retrieved from <http://eprints.zu.edu.ua/29742/>
- Kassen, M. (2019). Promoting Public Cooperation in Government: Key Drivers, Regulation, and Barriers of the E-Collaboration Movement in Kazakhstan. *International Review of Administrative Sciences*, 85(4), 743-762. <https://doi.org/10.1177/0020852317735595>
- Kuibida, V., Karpenko, O., & Namestnik, 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
- Kvitka, S. (2020). Digital Transformations as a Modern Trend in the Periodic Cycle of Societal Development. *Collection of Scientific Papers of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Special Issue*, 131-134. <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134>
- Kvitka, S., Korsun, V., & Mahlyas, Yu. (2024). Digital Transformation of Public Administration: Prospective Research Directions. *Public Administration Aspects*, 12(3), 50-58. <https://doi.org/10.15421/152437>
- Lakhizha, M. (2020). Digitalization in Ukraine: Concept, Problems, Prospects, and Public Administration Tasks. *Scientific Bulletin: Public Administration*, 2(4), 202-213. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-202-213](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-202-213)
- Namestnik, V., & Pavlov, M. (2020). Electronic, digital and smart management: essence and relationship of terms. *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Governance*, 1(96), 115-121. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2020_1_17
- Nikolina, I. (2020). Analysis of the Trend of Digital Transformation of Public Administration and Governance in Ukraine. *Public Administration and Administration in Ukraine*, 19, 53-59. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.10>
- Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C., & Shamseer, L. (2021). The PRISMA 2020 Statement: An Updated Guideline for Reporting Systematic Reviews. *Systematic Reviews*, 10(89), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4>
- Piharev, Yu., & Kostenyuk, N. (2021). Digitalization of Public Administration as a Factor of Ukraine's Digital Transformation. *Current Issues of Public Administration*, 2(83), 92-96. Retrieved from <http://uran.orid.odessa.ua/article/view/237257>
- Saprykin, V. (2024). Digitization, Digitalization, and Digital Transformation of Public Administration in Ukraine. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration*, 19(1), 116-121. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/222024>
- Schulz, D., & Newig, J. (2015). Assessing Online Consultation in Participatory Governance: Conceptual Framework and a Case Study of a National Sustainability-Related Consultation Platform in Germany. *Environmental Policy & Governance*, 25(1), 55-69. <https://doi.org/10.1002/et.1655>
- Semyletov, O. (2023). The Impact of Digitalization on the Transformation of Local Self-Government. *Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Political Sciences and Public Administration*, 4(70), 63-69. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4\(70\)-9](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4(70)-9)
- Sidorenko, N. (2021). Digitalization: Electronic Administrative Services. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, 4, 11-15. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.4.2>
- State Anti-Corruption Program for 2023-2025. № 220. (2023, March 4). *Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text>
- Surai, I. (2024). Digital Transformation of Public Administration: Semantic Analysis of the Concept. *Public Administration: Improvement and Development*, 1, 1-14. <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.2>
- Syrotin, V. (2023). The Essence and Features of Digitalization in Public Administration. *Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Administration, and Administration*, 8, 1-6. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-02-05>
- Tassabehji, R., Hackney, R., & Popovic, A. (2016). Emergent Digital Era Governance: Enacting the Role of the «Institutional entrepreneur» in Transformational Change. *Government Information Quarterly*, 33(2), 223-236. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.04.003>
- Toots, M. (2019). Why E-Participation Systems Fail: The Case of Estonia's Osale.Ee. *Government Information Quarterly*, 36(3), 546-559. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.02.002>



Features of the Regulatory and Legal Framework of the State Digital Development Policy of Ukraine

UDC: 35.077.3:004.738.5:342.9

DOI: <https://doi.org/10.15421/152510>

Herman Denys

Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0003-6891-1820>, kmdu@kneu.edu.ua

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

Abstract

Relevance of the Research. Digital development is an essential aspect of human existence, that has fundamentally altered it. The modern digital challenges that the Ukrainian society faces, especially under martial law conditions, have led to corresponding transformations in administrative thought. Digital transformations have influenced both the theory and practice of public administration science, highlighting the character of Weber's model of social development.

Purpose of the Article. The article analyzes the regulatory and legal framework of the state digital development policy of Ukraine.

Results. The article identifies three main stages in the development of the regulatory and legal framework for Ukraine's digital development sector: establishment (informatization, 1998–2009), implementation (e-governance, 2010–2017), and development (digital transformation, from 2018 onward). The article highlights growth in both the quantity and quality of digital services due to regulatory expansion of IT applications and their online delivery capabilities.

Conclusions. It is substantiated that the reform of the public administration system in the field of Ukraine's digital development should consider the following: ensuring informational transparency in the activities of public authorities and local self-governments; upholding legality and legitimacy of state actions in the virtual space; protecting the fundamental informational rights and freedoms of individuals and citizens; reducing administrative barriers and restrictions; advocating for Ukraine's national interests in cyberspace; and creating a functional and effective regulatory and legal framework for the state's activities in the digital sphere.

Keywords: public policy, public administration, regulatory and legal framework, digitalization, digital development, digital transformation, digital competencies, digital technologies

Особливості нормативно-правового забезпечення державної політики цифрового розвитку України

Герман Денис

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

Анотація

Актуальність дослідження. Цифровий розвиток є важливою частиною людського існування, фундаментально змінивши його. Сучасні цифрові виклики, з якими стикається українське суспільство, передусім в умовах воєнного стану, спричинили відповідні трансформації також і в управлінській думці. Цифрові трансформації вплинули як на теорію, так і на практику науки державного управління, виділяючи характер веберівської моделі суспільного розвитку. При цьому неодмінним успіхом цифрового розвитку публічного управління є наявність ефективного нормативно-правового підґрунтя процесів формування та реалізації державної політики України, що і обумовило актуальність дослідження.

Метою статті є визначення особливостей нормативно-правового забезпечення державної політики цифрового розвитку України.

Результати. У статті виокремлено три основні етапи розвитку нормативно-правового забезпечення сфери цифрового розвитку України, а саме: становлення (інформатизація, 1998–2009 рр.), впровадження (електронного урядування, 2010–2017 рр.) та розвиток (цифрова трансформація, з 2018 р.). Констатовано зростання кількості та якості цифрових послуг/сервісів завдяки нормативному розширенню сфери застосування ІТ й можливостей їх онлайн надання.

Висновки. Обґрунтовано, що реформа системи державного управління у сфері цифрового розвитку України повинна здійснюватися з урахуванням: забезпечення інформаційної прозорості діяльності органів державної влади і органів місцевого самоврядування, законності та легітимності дій держави у віртуальному просторі, захисту основних інформаційних прав та свобод людини і громадянина; зниження адміністративних бар'єрів і обмежень; відстоювання національних інтересів України у кіберпросторі; створення дієвої та ефективної нормативно-правової бази для діяльності держави у цифровій сфері.

Ключові слова: державна політика, публічне управління, нормативно-правове забезпечення, цифровізація, цифровий розвиток, цифрова трансформація, цифрові компетентності, цифрові технології.

Стаття надійшла / Article arrived: 07.02.2025

Схвалено до друку / Accepted: 23.03.2025



Вступ.

Упродовж останнього десятиліття інноваційний розвиток у вигляді цифрових трансформацій став частиною людського існування, докорінно змінивши його сутність. Нинішні цифрові виклики, з якими стикається суспільство, спричинили відповідні зміни як в управлінській думці, так і в практичному застосуванні. На сьогодні тема цифрового розвитку України, суспільства, держави, економіки та інших сфер суспільного життя знаходиться «на передовій» актуальності вітчизняних та зарубіжних досліджень. При цьому неодмінним успіхом цифрового розвитку публічного управління є наявність ефективного нормативно-правового підґрунтя процесів формування та реалізації державної політики України.

Політику цифрового розвитку необхідно розглядати як ефективний процес свідомого впливу держави на суспільство, на всі його інституції, національну економіку і бізнес з метою впровадження дієвих інформаційно-комунікаційних технологій у відповідні управлінські процеси. Стрімкий розвиток цифрової взаємодії задовольняє різноманітні інтереси учасників суспільно-владних відносин, підштовхує до застосування нових методів публічного управління, що в свою чергу визначає необхідність вирішення актуальних нормативно-правових питань щодо забезпечення державної політики цифрового розвитку в Україні, серед яких слід відзначити проблематику визначення прав всіх суб'єктів вироблення державної політики в цифровому середовищі, забезпечення правового захисту конфіденційності даних, унормування поняття «цифрової особистості» тощо. Як наслідок, під впливом впровадження цифрових технологій, ухвалюються нові правові норми, відповідні законодавчі акти, розвиваються правові інститути та IT-сфера в цілому.

Метою статті є визначення особливостей нормативно-правового забезпечення державної політики цифрового розвитку України.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціалізовані методи, зокрема системний метод – для дослідження системи нормативно-правового забезпечення державної політики цифрового розвитку як цілісної множини елементів у сукупності відношень і зв'язків між ними; структурно-функціональний метод – для визначення складників та етапів нормативно-правового забезпечення державної політики цифрового розвитку України; метод аналізу та синтезу – для виявлення особливостей

застосування нормативно-правових механізмів формування державної політики цифрового розвитку в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрового врядування широко відображена у наукових працях таких українських учених як О. Карпенко (Карпенко, 2023), А. Осьмак (Осьмак, 2024), Я. Цимбаленко (Цимбаленко, 2023) та П. Шпиґа (Шпиґа, 2024), які актуалізують новітні технологічні зміни у сфері публічного управління та адміністрування. Таку думку поділяють різні науковці, які досліджують питання правового забезпечення державної політики цифрового розвитку.

Так, Т. Пікуля зазначає, що реалізація концепту сервісної держави неможлива без цифровізації самої держави, а побудова цифрової держави передбачає реорганізацію системи органів публічної влади, реформування системи державного управління на основі принципів інформаційного суспільства з урахуванням тих можливостей, які надаються сучасними технологіями і мережевою інфраструктурою (Пікуля, 2024).

Разом з тим, М. Хаустова, вивчаючи правове забезпечення цифрової трансформації акцентує увагу на тому, що для розвитку сфери цифровізації суспільства необхідним є застосування нормативного, інституційного, економічного, організаційного, соціально-психологічного та техніко-технологічного механізмів державного регулювання разом із широким переліком його методичного інструментарію (Хаустова, 2022).

Крім цього, Польовий П.В. розкриваючи нормативно-правовий механізм цифрових трансформацій в органах публічної влади наголошує, що цифрові трансформації в суспільстві пов'язані зі стратегічним плануванням, яке набуває особливої актуальності під час розробки та реалізації державної політики модернізації сфери публічного управління (Польовий, 2022). Дослідження українських вчених доводять, що прийняття відповідної нормативно-правової бази у сфері цифрового розвитку визначає стратегічний курс України в контексті опанування громадянами знань, умінь, навичок у сфері цифрових технологій (цифрових компетенцій), матиме позитивний вплив на процеси цифровізації у галузі бізнесу, адміністрування та права, а також стане технологічною базою для подальшого розвитку людського потенціалу та національної економіки.

Результати дослідження.

Слід зазначити, що законодавство України, яке регулює суспільно-владні відносини, які пов'язані із реалізацією та впровадженням



цифрових технологій, налічує певну кількість нормативно-правових актів, що розкривають різні етапи його становлення та розвитку. Чітке формування зазначених етапів дає можливість визначити подальші необхідні зміни щодо виведення з обігу застарілих і прийняття нових законів та підзаконних актів. Виокремимо три основні етапи розвитку нормативно-правового забезпечення в Україні сфери цифрового розвитку, а саме: становлення (інформатизація), впровадження (електронного урядування) та розвиток (цифрова трансформація).

Етап становлення (інформатизація) припадає на 1998-2009 роки та характеризується використанням засобів інформаційно-комунікаційних технологій при здійсненні управлінських функцій, запровадженні електронного документообігу, розвитку електронної інфраструктури державного та муніципального управління, автоматизації частини адміністративно-управлінської діяльності органів влади, а також впровадженні засобів обчислювальної техніки на робочих місцях публічних службовців.

Упродовж 2010-2017 років етапу впровадження (електронне урядування) було здійснено оптимізацію процесів надання адміністративних послуг за допомогою технічних засобів (систем локальних інформаційних мереж та сегментів глобальної мережі), а також запровадження єдиної автоматизованої інформаційної взаємодії органів публічної влади з громадянами та суб'єктами господарювання.

Третій, сучасний етап розвитку (цифровізація), який розпочався у 2017 році й характеризується всебічним застосуванням цифрових технологій у процесі здійснення державно-управлінської діяльності та при прийнятті суспільно-важливих рішень.

Першим підзаконним актом цього етапу стала Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018 – 2020 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 67-р (Про схвалення Концепції на 2018-2020 роки, 2018), яка передбачала здійснення заходів щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, усвідомлення наявних викликів та інструментів розвитку цифрової інфраструктури, набуття громадянами цифрових компетенцій, а також визначає критичні сфери та проекти цифровізації, стимулювання внутрішнього ринку виробництва, використання та споживання цифрових технологій. Зазначена концепція визначила цифровізацію ключовим механізмом економічного зростання завдяки здатності

технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість та якість економічної, громадської та особистої діяльності, а масштаб і темп цифрових трансформацій – основними характеристиками економічного розвитку. Відповідно до Концепції основними цілями цифрового розвитку є: прискорення економічного зростання та залучення інвестицій; трансформація секторів економіки; технологічна та цифрова модернізація промисловості та створення високотехнологічних виробництв; доступність для громадян переваг та можливостей цифрового світу; реалізація людського ресурсу, розвиток цифрових індустрій та цифрового підприємництва. Разом з тим, головною метою розвитку цифрових інфраструктур є забезпечення безперешкодного доступу до цифрових можливостей для всіх громадян України, незалежно від місця їхнього перебування, особливо тих, хто перебував у сегменті «цифрового розриву».

Натомість першим законодавчим актом етапу цифровізації став введений в дію 09 травня 2018 року Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 05 жовтня 2017 року № 2163-VIII (Про основні засади, 2017), яким визначено правові та організаційні основи забезпечення захищеності життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства та держави під час використання кіберпростору, за якого забезпечуються динамічний розвиток інформаційного суспільства та цифрового комунікативного середовища, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних і потенційних загроз національній безпеці України у кіберпросторі.

Законодавчим продовженням цифрового розвитку став Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» від 15 липня 2021 року № 1667-IX (Про стимулювання розвитку, 2021), який визначив організаційні, правові та фінансові засади функціонування правового режиму «Дія Сіті», що запроваджується з метою стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні шляхом створення сприятливих умов для ведення інноваційного бізнесу, розбудови цифрової інфраструктури, залучення інвестицій, а також талановитих спеціалістів.

Але справжнім «проривом» у формуванні державної політики цифрового розвитку України на законодавчому рівні стало суттєве оновлення Закону України від 01 грудня 2022 року № 2807-IX «Про Національну програму інформатизації» (Про Національну програму, 2022), який визначив особливості реалізації державної політики у сфері інформатизації для забезпечення потреб



та розвитку інформаційного суспільства, впровадження інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій. Зазначеним законом визначено генерального державного замовника Національної програми інформатизації – Міністерство цифрової трансформації України, а також затверджено поняття цифровізації як процесу впровадження цифрових технологій у всіх сферах суспільного життя.

Серед ініціатив голови держави слід виділити Указ Президента України «Про заходи щодо створення сприятливих умов для розвитку ІТ-індустрії в Україні» від 03 вересня 2020 року № 371/2020 (Про заходи щодо створення, 2020), зміст якого спрямовано на розвиток освіти у галузі знань «Інформаційні технології», інтеграцію кращих світових практик у систему підготовки ІТ-фахівців для підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці.

Наступним управлінським рішенням В. Зеленського щодо подальшого цифрового розвитку стала Стратегія національної безпеки України, яку було затверджено Указом Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» від 14 вересня 2020 року № 392/2020 (Про Стратегію національної безпеки, 2020). Одним з основних напрямів зовнішньополітичної та внутрішньополітичної діяльності держави для забезпечення її національних інтересів і безпеки виділено цифрову трансформацію, забезпечення надання адміністративних послуг через безпечне «єдине вікно» з використанням сучасних інформаційних технологій, поширення цифрової грамотності, а також гарантування кіберстійкості та кібербезпеки національної інформаційної інфраструктури.

Слід звернути увагу також на удосконалення мережі ситуаційних центрів та цифрової трансформації сфери національної безпеки і оборони, що передбачає підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень, взаємодії, координації і контролю за діяльністю органів виконавчої влади, правоохоронних органів та військових формувань у сферах національної безпеки і оборони у мирний час, а також в особливий період, у тому числі в умовах воєнного стану, в умовах надзвичайного стану та під час виникнення кризових ситуацій, що загрожують національній безпеці України (Щодо удосконалення мережі ситуаційних центрів, 2021).

Важливим аспектом дослідження є аналіз нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України, що спричинено необхідністю

подальшої розбудови ефективної цифрової економіки і цифрового ринку, а також продовження їх інтеграції до єдиного цифрового ринку ЄС. Важливим актом стала Концепція розвитку електронного урядування в Україні, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 року № 649-р (Про Концепцію електронного урядування, 2017), яка була першою спробою вирішення проблем відставання України від світових темпів цифрового розвитку, у тому числі у розрізі цифрової нерівності щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій між органами влади на центральному, регіональному та місцевому рівнях. Так, практичну реалізацію цієї Концепції розпочато за принципом «цифровий за замовчуванням», що передбачало «електронну» як пріоритетну процедурну форму взаємодії органів публічної влади, залучення громадян до прийняття управлінських рішень.

Слід зазначити, що 2019 рік став визначальним у нормативно-правовому аспекті щодо розвитку сфер цифровізації, цифрової економіки, цифрових інновацій та технологій, робототехніки та роботизації. Так, на початку 2019 року Кабінетом Міністрів України постановою від 30 січня 2019 року № 56 було затверджено засади реалізації органами виконавчої влади принципів державної політики цифрового розвитку (Деякі питання цифрового розвитку, 2019), які впроваджуються шляхом: відкритості; прозорості; багаторазовості використання; технологічної нейтральності і портативності даних; орієнтованості на громадян; інклюзивності та доступності; безпечності та конфіденційності; багатомовності; підтримки прийняття рішень; адміністративного спрощення; збереження інформації; оцінювання ефективності та результативності.

Згодом, у вересні того ж 2019 року було затверджено й Положення про новостворене Міністерство цифрової трансформації України (Питання Міністерства цифрової трансформації, 2019), яким було визначено основні засади, цілі та принципи його діяльності. Міністерство забезпечує вироблення державної політики у сферах: цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, розвитку цифрових навичок і цифрових прав громадян, інтероперабельності, електронних комунікацій, розвитку ІТ-індустрії та хмарних послуг. Інституціональною новацією стало введення постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2020 року № 194 в усіх ЦОВВ посади CDTO – заступника керівника відповідного органу з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації (Деякі питання діяльності підрозділів, 2020).



Наступною правовою новацією щодо цифрового розвитку стало затвердження постановою Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 року № 471 програми діяльності уряду (Про затвердження Програми діяльності, 2020), яка визначила цифрову трансформацію та розвиток IT-сектору ключовими напрямками програми держаного стимулювання, а цифровізацію економіки – базовим вектором реалізації державної політики.

Очікуваними результатами та показниками цифровізації розвитку сервісної діяльності органів публічної влади стало збільшення кількості доступних онлайн державних послуг (понад 200) та утворених ЦНАПів (на 30%), а також стрімке зростання рівня користування онлайн-послугами (охоплення – 60% населення).

За показником інформатизації суспільства передбачалось, що користуватимуться Інтернет покриттям будуть: 95% жителів України зі швидкістю мінімум 2 Мбіт/с для мобільного ширококутового доступу; 95% сільських домогосподарств, закладів соціальної інфраструктури та органів місцевого самоврядування зі швидкістю не менше 100 Мбіт/с для фіксованого ширококутового доступу.

Разом з тим, за показником цифрової грамотності населення очікувалось, що 6 млн. громадян України опанують базові цифрові компетентності, 5000 тренерів пройдуть курс цифрової грамотності, а також запрацює партнерська мережа хабів та єдина онлайн-платформа для дітей, батьків та вчителів задля інформування та реагування на випадки ризиків та загроз в Інтернеті.

Однак відповідно до звіту про хід і результати виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України у 2020 р. (розпорядження (Про затвердження звіту, 2021) за показниками розвитку адміністративних послуг та їх цифровізації цифровізовано та здійснено реінжиніринг 120 пріоритетних послуг, успішно опрацьовано 60 % офлайн та 40 % онлайн заяв щодо державної реєстрації фізичних осіб-підприємців, а також збільшено кількість утворених ЦНАПів на 28%. За показником інформатизації суспільства було зафіксовано, що станом на 2020 рік 83% громадян України мають покриття мобільним ширококутовим доступом до Інтернету зі швидкістю не нижче ніж 2 Мбіт/с, 55% сільських домогосподарств мають можливість підключитися до фіксованого ширококутового доступу до мережі Інтернет із швидкістю не нижче ніж 100 Мбіт/с, і всього 23% закладів соціальної інфраструктури та органів місцевого самоврядування підключені

до ширококутового доступу до мережі Інтернет зі швидкістю не менше 100 Мбіт/с.

У подальшому, з метою вивчення проблемних питань з реалізації державної політики цифрового розвитку в липні 2020 року на засіданні Кабінету Міністрів України було затверджено Положення про Міжгалузеву раду з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації та її склад (Про утворення Міжгалузевої ради, 2020), основними завданнями якої визначено: підготовку пропозицій та розроблення проєктів концепцій і програм у сфері цифрового розвитку; координацію дій органів виконавчої влади під час виконання цих програм та сприяння впровадженню принципів державної політики цифрового розвитку; підготовку пропозицій та рекомендацій щодо цільового та ефективного використання державних фінансів та іншої фінансової допомоги під час виконання та реалізації програм з питань цифрового розвитку органів публічної влади.

Слід також звернути увагу на особливості унормування цифрової трансформації соціальної сфери, яка розпочалася у жовтні 2020 року за безпосередньої участі Міністерства соціальної політики та Міністерства цифрової трансформації щодо удосконалення нормативно-правового забезпечення та проведення комплексної цифрової трансформації всіх компонентів системи соціального захисту населення.

Так, з метою забезпечення європейських стандартів функціонування інституцій соціального захисту, надання послуг соціального характеру, фінансової стабільності соціальної сфери, підвищення її прозорості та оптимізації її адміністративних витратків у жовтні 2020 року урядом схвалено Стратегію цифрової трансформації соціальної сфери (Про схвалення Стратегії цифрової трансформації, 2020), реалізацію якої планувалось здійснити шляхом виконання існуючих та розроблення нових нормативно-правових актів, необхідних для цифрової трансформації соціальної сфери, та реалізації пілотних проєктів із створення Єдиної інформаційної системи соціальної сфери. Завданнями зазначеної Стратегії визначено: підвищення ефективності соціального захисту громадян; удосконалення системи управління фінансовими ресурсами соціальної сфери; автоматизація системи її управління; технологічний розвиток інформаційних ресурсів соціальної сфери з використанням інноваційних технологій.

Необхідність вирішення проблеми низького рівня цифрової грамотності та поінформованості населення щодо загальних аспектів,



можливостей, ризиків та безпеки використання штучного інтелекту (далі – ШІ) спонукала до ухвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні (Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту, 2020), якою було визначено мету, принципи та завдання розвитку технологій ШІ в Україні як одного з пріоритетних напрямів сфери науково-технологічних досліджень. Зазначена концепція передбачає, що одним із завдань у сфері публічного управління є забезпечення розвитку технологій ШІ для цифрової ідентифікації та верифікації осіб, зокрема для надання державних послуг.

Цифровий розвиток космічної діяльності України характеризується появою нових комерційних застосувань, залученням приватної ініціативи та впровадженням нових організаційних форм й посиленням конкуренції, що було відображено у Концепції Загальнодержавної цільової науково-технічної космічної програми України на 2021-2025 роки (Про схвалення Концепції космічної програми, 2021), яка передбачає поетапне створення національної системи космічного спостереження на основі вітчизняних та іноземних орбітальних засобів та інформаційних технологій як інноваційний інструмент цифровізації економіки, забезпечення сталого розвитку, контролю надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру, співпраці з міжнародною системою GEOSS у розв'язанні глобальних та регіональних проблем.

Відсутність концептуальних основ для формування державної політики у сфері розвитку цифрових компетентностей певний час не дозволяла ефективно визначати подальші напрями розвитку цифрового суспільства в Україні, що спричинило схвалення у березні 2021 р. Концепції розвитку цифрових компетентностей (Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей, 2021), яка і визначила основні завдання щодо розвитку цифрових знань, умінь та навичок, а також підвищення загального рівня цифрової грамотності населення, шляхом покращення обізнаності громадян щодо небезпек в Інтернеті; забезпечення відповідного правового регулювання, а також визначення рамки цифрової компетентності та створення індикаторів для моніторингу стану її розвитку. Виконання цих завдань серед іншого передбачає розроблення відповідних методичних рекомендацій та проведення інформаційних кампаній, спрямованих на популяризацію цифрових технологій серед населення.

В освітній сфері слід виділити постанову Кабінету Міністрів України від 10 березня 2021 року № 184 Про впровадження Єдиного

державного веб-порталу цифрової освіти «Дія. Освіта» (Питання Єдиного державного веб-порталу, 2021), у якій визначено основними завданнями для формування індивідуальних освітніх траєкторій щодо забезпечення цифрової грамотності людей всіх вікових категорій з використанням новітніх методів та механізмів покращення результатів навчання.

Прогрес у розбудові системи публічного управління державними фінансами для забезпечення її відповідності вимогам сучасної ринкової економіки та пріоритетам розвитку України почав з'являтися і у сфері міжбюджетних відносин. Початком такого прогресу є затвердження у листопаді 2021 року Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року (Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, 2021), завданнями та напрямами реалізації якої зокрема є: запровадження єдиної інтегрованої системи з підтримки ІТ-продуктів/послуг та відповідної ІТ-інфраструктури для розвитку ІТ-сервісів; налагодження цифрової взаємодії діючих сервісів суб'єктів системи управління державними фінансами із Єдиним державним вебпорталом електронних послуг; функціонування інформаційної системи управління місцевих бюджетів «LOGICA» та інформаційно-аналітичної платформи електронної верифікації/моніторингу; створення нових інформаційних систем управління та впровадження в цикл професійної підготовки спеціалістів ІТ-підрозділів спеціальних курсів щодо прийняття рішень у критичних ситуаціях; забезпечення цілісності Єдиної інформаційно-комунікаційної системи управління державними фінансами від сучасних кіберзагроз.

Наступний підзаконний акт у сфері вироблення державної політики цифрового розвитку було прийнято уже у 2023 році під час збройної агресії проти України. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 4 лютого 2023 року № 139 (Деякі питання підвищення рівня цифровізації, 2023), було підтримано пропозицію Міністерства оборони та Міністерства цифрової трансформації щодо підвищення рівня цифровізації сил безпеки та сил оборони України у період воєнного стану для забезпечення їх оперативної сумісності з відповідними структурами держав-членів НАТО шляхом використання комплексу спеціалізованого програмного забезпечення «Інтеграційна платформа «Дельта» Збройних Сил України» з метою створення єдиного геоінформаційного та інформаційно-аналітичного середовища органів військового



управління, військових частин та підрозділів згідно зі стандартами НАТО, а також для забезпечення необхідної інформаційної сумісності/взаємодії між різнотипними інформаційними системами сил безпеки та оборони України.

Вплив цифрового розвитку у боротьбі з корупцією спрямовується на реалізацію повноважень органів публічної влади стосовно відкриття даних щодо їхньої діяльності. З цією метою у березні 2023 року було затверджено Державну антикорупційну програму на 2023-2025 роки (Про затвердження Державної антикорупційної програми, 2023), яка ще раз актуалізувала проблему недостатнього рівня цифрової трансформації держави, що у свою чергу негативно впливає на ефективність, швидкість та зручність отримання державних послуг та підтверджує існування ряду корупційних ризиків. Серед очікуваних результатів цієї програми, наприклад є розроблення стратегічного плану цифрового розвитку Державної митної служби та її територіальних підрозділів, цифровізація здійснення процесів примусового виконання рішень та запровадження цифрової системи обліку військовослужбовців.

На окрему увагу заслуговує розпорядження Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2023 року № 774-р «Про затвердження переліку показників Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI)» (Про затвердження переліку показників Індексу, 2023), положення якого є індикатором запровадження європейських підходів до цифрової трансформації в Україні, що у свою чергу забезпечить соціально-економічний розвиток України та її регіонів, дозволить розширити права і можливості кожного громадянина України, а також посилить потенціал українських підприємств. DESI (the Digital Economy and Society Index) це індекс цифрової економіки та суспільства, що є стандартним інструментом вимірювання цифрової продуктивності у країнах ЄС, за допомогою якого відстежується прогрес щодо цифрової конкурентоспроможності задля можливості пріоритетувати потреби урядів в реформах та залученні інвестицій. Використання DESI надасть можливість: відстежувати прогрес України за рівнем цифрової продуктивності; порівнювати відповідні показники з країнами ЄС; визначати позитивну динаміку; коригувати механізми вироблення державної політики та вживати необхідні заходи для підвищення цифрової продуктивності; визначати сфери пріоритетних інвестицій.

Особливо слід відзначити розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 серпня

2024 року № 735-р (Деякі питання цифрової трансформації, 2024), яким було визначено пріоритетні напрями та завдання (проекти) цифрової трансформації на 2024-2026 рр., відповідно до яких передбачено: запровадження цифрового інструментарію функціонування сервісної діяльності у безпековій сфері; забезпечення функціонування Єдиної цифрової системи управління процесами відбудови об'єктів нерухомого майна, будівництва та інфраструктури (екосистеми DREAM); удосконалення взаємодії суб'єктів фінансового моніторингу та цифрових технологій щодо проведення фінансових розслідувань; побудови цифрової платформи «Е-молодь» та забезпечення реалізації пілотного проекту «Гроші ходять за послугою»; забезпечення функціонування цифрового реєстру спортивних рекордів; створення цифрової системи для публічного відображення інформації про національні і міжнародні спортивні заходи та результати спортсменів, проведення трансляцій із зберіганням відповідних медіа-матеріалів; модернізацію інформаційної системи надання адміністративних послуг Державної служби України з надзвичайних ситуацій; удосконалення ядра цифрової платформи «Безпечна країна» та комплексної системи захисту інформації Єдиної цифрової відомчої електронної комунікаційної мережі МВС з урахуванням загальних вимог до кіберзахисту об'єктів критичної інфраструктури; запровадження цифрових технологій для здійснення публічних закупівель; введення в експлуатацію інструменту цифрового управління відбудовою.

Також у 2024 році важливим етапом цифрового розвитку житлово-комунальної сфери стала реалізація експериментального проекту з впровадження цифрової системи «Єдина платформа житлово-комунальних послуг» (Про реалізацію експериментального проекту, 2024), який дасть змогу провести реінжиніринг та автоматизувати процеси, пов'язані з наданням та отриманням популярних серед населення послуг.

Висновки.

Констатовано зростання кількості та якості цифрових послуг/сервісів завдяки нормативному розширенню сфери застосування ІТ й можливостей їх онлайн надання. Зазначено, що завдяки нормативно-правовому забезпеченню сервісної діяльності органів державної влади в Україні вже реалізовано такі е-послуги: паспорт разом з ППН, цифрове посвідчення громадянина, MobileID, SmartID, mobile app, е-пенсія, електронний кабінет е-Малятко, е-резидентство, банківський рахунок для бізнесу онлайн,



кабінет забудовника, прописка дитини онлайн, електронні вибори, ID-картка з електронним підписом. Натомість досі не врегульовано питання щодо реалізації цифрових комунікацій на місцевому рівні, що залишає невирішеною проблему забезпечення Інтернет-покриттям більшої частини автомобільних та залізничних магістралей, гірської місцевості та інших віддалених територій України.

Підсумовуючи здійснений аналіз особливостей нормативно-правового забезпечення державної політики цифрового розвитку України, слід відзначити:

- фрагментальність чинного законодавства, яке лише частково сприяє ефективній цифровізації діяльності органів публічної влади;
- домінування директивних актів (концепцій, положень, стратегій), які у переважній більшості мають планувальний характер та містять обов'язкові для виконання заходи, разом з тим виявлено недостатність наявності відповідних планів, програм та проєктів щодо цифрового розвитку різних сфер життєдіяльності суспільства, які б розкривали порядок реалізації зазначених директив;
- недостатню розробленість актів стратегічного характеру, які б були спрямовані на управлінський розвиток цифрової трансформації, а саме відсутність Національної стратегії цифровізації та Концепції цифрового розвитку органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- не врегульованість питань цифрових відносин за межами України, а також гармонізації українського «цифрового» законодавства з правовими нормами ЄС.

Рекомендовано реформу системи державного управління у сфері цифрового розвитку

корелювати із заходами щодо:

- створення дієвої та ефективної нормативно-правової бази для організаційної діяльності органів публічної влади у цифровій сфері;
- захисту законності та легітимності дій суб'єктів суспільно-владних відносин у віртуальному просторі, у тому числі щодо формування основних інформаційних прав/свобод людини;
- забезпечення інформаційної прозорості діяльності державних органів;
- зниження адміністративних бар'єрів і обмежень, які зможуть унеможливити реалізацію громадянами України законних прав на одержання і поширення інформації;
- нормативного визначення завдань щодо відстоювання національних інтересів держави у кіберпросторі.

Узагальнюючи зазначене, запропоновано розвинути нормативно-правове забезпечення у таких сегментах цифрового розвитку:

- захист конфіденційності даних через впровадження систем та алгоритмів штучного інтелекту;
- державно-приватне партнерства на основі людиноцентричного підходу;
- розширення переліку доступних державних онлайн-послуг;
- забезпечення доступу до швидкісного Інтернету в кожному населеному пункті країни;
- розвиток IT-навичок та цифрових компетентностей через запровадження програм, спрямованих на підвищення рівня обізнаності громадян щодо небезпек у цифровому середовищі, а також на формування нульової толерантності до порушень прав, свобод та безпеки в мережевому середовищі.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Деякі питання діяльності підрозділів з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації центральних та місцевих органів виконавчої влади та заступників керівників центральних органів виконавчої влади, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації. (2020). *Постанова Кабінету Міністрів України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/194-2020-%D0%BF#Text>

Деякі питання підвищення рівня цифровізації сил безпеки та сил оборони України у період воєнного стану. (2023). *Постанова Кабінету Міністрів України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/139-2023-%D0%BF#Text>

Деякі питання цифрового розвитку. (2019). *Постанова Кабінету Міністрів України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF>

Деякі питання цифрової трансформації. (2024). *Розпорядження Кабінету Міністрів України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/735-2024-%D1%80#Text>

Осьмак, А., Карпенко, Ю., & Качмарський, Є. (2024). Інтероперабельність критеріїв оцінювання сервісів виявлення дезінформації в умовах цифровізації публічного управління. *Аспекти публічного управління*, 12(1), 6-13. <https://doi.org/10.15421/152401>

Питання Єдиного державного веб-порталу цифрової освіти “Дія. Освіта”. (2021). *Постанова Кабінету Міністрів України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/184-2021-%D0%BF#Text>



- Питання Міністерства цифрової трансформації. (2019). *Постанова Кабінету Міністрів України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text>
- Пікуля, Т. О. (2024). Правове забезпечення цифрової трансформації в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, 81(1), 61-67.
- Польовий, П. В. (2022). Нормативно-правовий механізм цифрових трансформацій в органах публічної влади та розвитку цифрових компетентностей публічних службовців. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*, 4, 84-93.
- Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки. (2023). *Постанова Кабінету Міністрів України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#top>
- Про затвердження звіту про хід і результати виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України у 2020 році. (2021). *Розпорядження Кабінету Міністрів України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/327-2021-%D1%80#Text>
- Про затвердження переліку показників Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI). (2023). *Розпорядження Кабінету Міністрів України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/774-2023-%D1%80#Text>
- Про затвердження Програми діяльності Кабінету Міністрів України. (2020). *Постанова Кабінету Міністрів України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/471-2020-%D0%BF#Text>
- Про заходи щодо створення сприятливих умов для розвитку ІТ-індустрії в Україні. (2020). *Указ Президента України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/371/2020#Text>
- Про Національну програму інформатизації. (2022). *Закон України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>
- Про основні засади забезпечення кібербезпеки України. (2017). *Закон України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19>
- Про реалізацію експериментального проекту щодо створення та впровадження цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи «Єдина платформа житлово-комунальних послуг». (2024). *Постанова Кабінету Міністрів України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1039-2024-%D0%BF#Text>
- Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України». (2020). *Указ Президента України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>
- Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 червня 2021 року «Щодо удосконалення мережі ситуаційних центрів та цифрової трансформації сфери національної безпеки і оборони». (2021). *Указ Президента України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/260/2021#n2>
- Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні. (2021). *Закон України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>
- Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової науково-технічної космічної програми України на 2021-2025 роки. (2021). *Розпорядження Кабінету Міністрів України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2021-%D1%80#Text>
- Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні. (2017). *Розпорядження Кабінету Міністрів України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>
- Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації. (2021). *Розпорядження Кабінету Міністрів України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>
- Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. (2018). *Розпорядження Кабінету Міністрів України*. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018>
- Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні. (2020). *Розпорядження Кабінету Міністрів України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>
- Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації. (2021). *Розпорядження Кабінету Міністрів України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text>
- Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери. (2020). *Розпорядження Кабінету Міністрів України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-%D1%80#Text>
- Про утворення Міжгалузевої ради з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації. (2020). *Постанова Кабінету Міністрів України*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-2020-%D0%BF#Text>
- Хаустова, М. Г. (2022). Поняття цифровізації: національні та міжнародні підходи. *Право та інновації*, 2(38), 7-18.
- Цимбаленко, Я. Ю., & Карпенко, О. В. (2023) Цифрові інструменти запобігання корупції. *Інвестиції: практика та досвід*, 2, 68-73. Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/986/995>



- Шпи́га, П. С., Карпенко, О. В., Осьмак, А. С., Карпенко, Ю. В., & Качмарський, Є. І. (2024). Інструменти реінжинірингу державного управління у сфері охорони здоров'я: штучний інтелект та цифрові системи персональної ідентифікації пацієнтів. Електронний журнал. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.5.2>
- Карпенко, О., Zaporozhets, T., Tsedik, M., Vasiuk, N., & Osmak, A. (2023). Digital Transformations of Public Administration in Countries with Transition Economies. *European Review*, 31(6), 569-588 <https://doi.org/10.1017/S1062798723000522>

REFERENCES

- Деякі питання діяльності підрозділів з питань тсифрового розвитку, тсифрових трансформатсії і тсифровізатсії тсентралних та містевських орханів виконавчої влади та заступників керівників тсентралних орханів виконавчої влади, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адмінстратсії з питань тсифрового розвитку, тсифрових трансформатсії і тсифровізатсії. № 194. (2020). *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/194-2020-%D0%BF#Text>
- Деякі питання підвйшчення рівня тсифровізатсії сьл безпеки та сьл оборони України у період воєнного стану. № 139. (2023). *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/139-2023-%D0%BF#Text>
- Деякі питання тсифрового розвитку. № 56. (2019). *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF>
- Деякі питання тсифрові трансформатсії. № 735-р. (2024). *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/735-2024-%D1%80#Text>
- Карпенко, О., Zaporozhets, T., Tsedik, M., Vasiuk, N., Osmak, A. (2023). Digital Transformations of Public Administration in Countries with Transition Economies, *European Review*, 31(6), 569-588 <https://doi.org/10.1017/S1062798723000522>
- Khaustova, M. H. (2022). Concept of digitalization: national and international approaches. *Law and innovation*, 2(38), 7-18.
- Osmak, A., Karpenko, Yu., & Kachmarskyi, Ye. (2024). Interoperabelnist kryteriiv otsiniuvannia servisiv vyjavlennia dezinformatsii v umovakh тсифровізатсії публічного управління. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 12(1), 6-13. <https://doi.org/10.15421/152401>
- Pikulia, T. O. (2024). Legal support of digital transformation in Ukraine. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: Law*, 81(1), 61-67.
- Polovyi, P. V. (2022). Regulatory and legal mechanism of digital transformations in public authorities and development of digital competencies of public servants. *Scientific notes of the Tavri National University named after V. AND. Vernadskyi. Series: Public management and administration*, 4, 84-93.
- Pro Natsionalnu prohramu informatyzatsii. № 2807-IX. (2022). *Zakon Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>
- Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy. № 2163-VIII. (2017). *Zakon Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19>
- Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proektu shchodo створення та впровадження тсифрові інтегрованої інформаційно-аналітичної системи «Іедна платформа зхитлово-комунальних послух». № 1039. (2024). *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1039-2024-%D0%BF#Text>
- Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i оборони України від 14 вересня 2020 року «Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy». № 392/2020. (2020). *Ukaz Prezydenta Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>
- Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i оборони України від 4 червня 2021 року «Shchodo udoskonalennia merezhi sytuatsiinykh тсентрів та тсифрові трансформатсії сьфери нatsionalnoi bezpeky i оборони». № 260/2021. (2021). *Ukaz Prezydenta Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/260/2021#n2>
- Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku elektronnoho uriaduvannia v Ukraini. № 649-р. (2017). *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>
- Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku shtuchnoho intelektu v Ukraini. № 1556-р. (2020). *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>
- Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku тсифрові економіки та сьспіств України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів шчодо її реалізатсії. № 67-р. (2018). *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy*. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018>
- Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku тсифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізатсії. № 167-р. (2021). *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>
- Pro skhvalennia Kontseptsii Zahalnodержavnoi тсилової науково-технічної космічної програми України на 2021-2025 роки. № 15-р. (2021). *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2021-%D1%80#Text>



- Pro skhvalennia Stratehii tsyfrovoy transformatsii sotsialnoi sfery. № 1353-r. (2020). *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-%D1%80#Text>
- Pro skhvalennia Stratehii zdiisnennia tsyfrovoho rozvytku, tsyfrovyykh transformatsii i tsyfrovizatsii systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na period do 2025 roku ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii. № 1467-r. (2021). *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text>
- Pro stymuliuvannia rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini. № 1667-IX. (2021). *Zakon Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>
- Pro utvorennia Mizhhaluzevoy rady z pytan tsyfrovoho rozvytku, tsyfrovyykh transformatsii i tsyfrovizatsii. № 595. (2020). *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-2020-%D0%BF#Text>
- Pro zakhody shchodo stvorennia spryiatlyvykh umov dlia rozvytku IT-industrii v Ukraini. № 371/2020. (2020). *Ukaz Prezidenta Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/371/2020#Text>
- Pro zatverdzhennia Derzhavnoi antykoruptsiinoi prohramy na 2023-2025 roky. № 220. (2023). *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#top>
- Pro zatverdzhennia pereliku pokaznykiv Indeksu tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva (DESI). № 774-r. (2023). *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/774-2023-%D1%80#Text>.
- Pro zatverdzhennia Prohramy diialnosti Kabinetu Ministriv Ukrainy. № 471. (2020). *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/471-2020-%D0%BF#Text>.
- Pro zatverdzhennia zvituv pro khid i rezultaty vykonannia Prohramy diialnosti Kabinetu Ministriv Ukrainy u 2020 rotsi. № 327-r. (2021). *Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/327-2021-%D1%80#Text>.
- Pytannia Ministerstva tsyfrovoy transformatsii. № 856. (2019). *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text>.
- Pytannia Yedynoho derzhavnogo veb-portalu tsyfrovoy osvity "Diia. Osvita". № 184. (2021). *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/184-2021-%D0%BF#Text>.
- Shpyha, P. S., Karpenko, O. V., Osmak, A. S., Karpenko, Yu. V., & Kachmarskyi, Ye. I. (2024). Instrumenty reinzhynirynhu derzhavnogo upravlinnia u sferi okhorony zdorovia: shtuchnyi intelekt ta tsyfrovi systemy personalnoi identyfikatsii patsientiv. *Elektronnyi zhurnal. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.5.2>
- Tsybalenko Ya. Yu., & Karpenko O. V. (2023). Tsyfrovi instrumenty zapobihannia koruptsii. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 2, 68-73. Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/986/995>



Conceptualization of the Concept of «Digital Democracy» in Modern Scientific Discourse

UDC: 321.7:004

DOI: <https://doi.org/10.15421/152511>**Shebanov Vadim**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0004-8064-4574>, Shebanov.Va.A@nmu.one*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

Abstract

The **relevance** of the study is due to the need to systematize existing approaches to understanding digital democracy in the context of public administration and administration, to determine its essential characteristics and conceptual boundaries, as well as to reveal the potential of digital technologies in the transformation of democratic institutions and processes in the public administration system of Ukraine.

The article is **aimed** at a comprehensive study of theoretical approaches to conceptualizing the concept of "digital democracy" in the modern scientific discourse of public administration and administration, identifying its interdisciplinary nature and systematizing the main conceptual models.

The interdisciplinary nature of the phenomenon of digital democracy has been investigated, common and distinctive features between the concepts of "digital democracy" and "electronic democracy" have been identified. The main conceptual approaches to understanding digital democracy in the context of modern digital transformations of public administration are systematized. An integrative approach to defining digital democracy as a complex socio-political phenomenon reflecting the process of transformation of democratic institutions and practices under the influence of digitalization of society and digital modernization of the system of public administration and administration is proposed.

The **conclusion** notes that the conceptualization of the concept of "digital democracy" in the modern scientific discourse of public administration and administration is a complex and multifaceted process that reflects the complex transformation of democratic institutions, values and practices of public administration under the influence of the digitalization of society. Further development of this concept requires an interdisciplinary approach and the integration of different perspectives and aspects of the study of this phenomenon.

Keywords: digital democracy, e-democracy, public administration and administration, digital transformation, digital governance, digital platforms, civic participation, digital technologies

Концептуалізація поняття "цифрова демократія" у сучасному науковому дискурсі

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

Анотація

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю систематизації існуючих підходів до розуміння цифрової демократії в контексті публічного управління та адміністрування, визначення її сутнісних характеристик та концептуальних меж, а також розкриття потенціалу цифрових технологій у трансформації демократичних інститутів та процесів у системі публічного управління України.

Мета статті полягає в комплексному дослідженні теоретичних підходів до концептуалізації поняття «цифрова демократія» у сучасному науковому дискурсі публічного управління та адміністрування, виявленні її міждисциплінарної природи та систематизації основних концептуальних моделей.

Досліджено міждисциплінарну природу феномена цифрової демократії, виявлено спільні та відмінні риси між поняттями «цифрова демократія» та «електронна демократія». Систематизовано основні концептуальні підходи до розуміння цифрової демократії в контексті сучасних цифрових трансформацій публічного управління. Запропоновано інтегративний підхід до визначення цифрової демократії як комплексного соціально-політичного феномена, що відображає процес трансформації демократичних інститутів та практик під впливом цифровізації суспільства та цифрової модернізації системи публічного управління та адміністрування.

У **висновку** зазначається, що концептуалізація поняття «цифрова демократія» в сучасному науковому дискурсі публічного управління та адміністрування є складним та багатоаспектним процесом, що відображає комплексну трансформацію демократичних інститутів, цінностей та практик публічного управління під впливом цифровізації суспільства. Подальший розвиток цієї концепції потребує міждисциплінарного підходу та інтеграції різних перспектив та аспектів дослідження цього феномену.

Ключові слова: цифрова демократія, електронна демократія, публічне управління та адміністрування, цифрова трансформація, цифрове врядування, цифрові платформи громадянська участь, цифрові технології

Стаття надійшла / Article arrived: 09.02.2025

Схвалено до друку / Accepted: 24.03.2025



Вступ.

Інтенсивний розвиток цифрових технологій, проникнення цифрових інструментів в усі сфери суспільного життя та формування глобального інформаційного простору суттєво трансформують традиційні політичні інститути, механізми публічного управління та процеси взаємодії влади й суспільства. Демократія як політичний режим та система цінностей зазнає значних змін під впливом цифровізації, що актуалізує необхідність переосмислення класичних демократичних теорій та практик у контексті модернізації публічного управління.

Поняття «цифрова демократія» стало одним із ключових концептів для опису і пояснення трансформаційних процесів у сфері публічного управління під впливом цифрових технологій. Однак, незважаючи на активне використання цього терміну в науковому дискурсі, спостерігається відсутність єдиного узгодженого підходу до його визначення та концептуалізації. Крім того, існує термінологічна неузгодженість у розмежуванні понять "цифрова демократія" та «електронна демократія».

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю систематизації існуючих підходів до розуміння цифрової демократії в контексті публічного управління та адміністрування, визначення її сутнісних характеристик та концептуальних меж, а також розкриття потенціалу цифрових технологій у трансформації демократичних інститутів та процесів у системі публічного управління України.

Мета статті полягає в комплексному дослідженні теоретичних підходів до концептуалізації поняття "цифрова демократія" у сучасному науковому дискурсі публічного управління, виявленні її міждисциплінарних аспектів та систематизації основних концептуальних моделей.

Аналіз попередніх публікацій. Проблематика цифрової демократії та її вплив на трансформацію публічного управління стали предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Окремо слід відзначити, що в численних роботах на цю тему часто-густо спостерігається змішування понять «цифровий» та «електронний», що, на наш погляд, може і не впливати прямо на сутність досліджень, втім, у кінцевому рахунку призводить до непорозуміння кардинального якісного переходу від інформаційної (електронної) ери до цифрової.

В українському науковому дискурсі вивчення цифрової демократії розвивається у кількох основних напрямках. Перший напрям пов'язаний з дослідженням теоретико-методологічних засад електронного врядування

та електронної демократії як інструментів трансформації публічного управління. Цьому напряму присвячені, зокрема, роботи Н. Корчак, А. Рачинського та Н. Ларіної (2023), які досліджують наукові підходи до цифрової трансформації та електронного врядування в сфері публічного управління та адміністрування. Автори підкреслюють, що завдяки використанню сучасних цифрових технологій спостерігаються якісні зміни у взаємодії органів державної влади з громадянами та бізнесом у різних сферах суспільного життя.

Свій внесок у розробку теоретичних засад електронного врядування як механізму публічного управління та адміністрування зробив Р. Юсіфбейлі (2023), який у своєму дисертаційному дослідженні обґрунтовує теоретико-методологічні засади електронного врядування та аналізує методологічні підходи, які уможливають імплементацію принципів електронного врядування у сферу публічного управління та адміністрування.

Інший напрям досліджень зосереджений на вивченні практичних аспектів впровадження інструментів цифрової демократії в Україні. У цьому контексті варто відзначити дослідження Центру розвитку інновацій (2023), який проводить оцінку розвитку місцевої електронної демократії в Україні через розробку відповідного індексу. У дослідженнях центру наголошується, що держави і міста, які активно розвивають цифрові технології участі та урядування, швидше відповідають на нові виклики та ефективніше адаптуються до змін.

Ще один напрям досліджень пов'язаний з вивченням європейського досвіду цифрової трансформації та його адаптації до умов України. У цьому контексті заслуговує на увагу робота Н. Орлової (2024), яка аналізує євроінтеграційні орієнтири цифрової трансформації у державному управлінні України. Автор досліджує процес імплементації законодавчої бази цифрових трансформацій у державному управлінні в Україні до умов Європейського Союзу та визначає проблеми цього процесу.

Також можна виділити напрям досліджень який стосується вивчення впливу цифровізації на трансформацію прав людини та громадянина в контексті публічного управління. У цьому напрямі варто відзначити роботу О. Петришина та О. Гиляки (2021), які досліджують виклики, загрози та перспективи прав людини у цифрову епоху. Автори наголошують, що результати цифровізації багатьох сфер життя вимагають осмислення та адекватного формулювання правового механізму регулювання, реалізації та захисту як існуючих, так і нових прав людини.



В зарубіжній науці проблематика цифрової демократії активно досліджується з часу виникнення уявлень про цифрову трансформацію економіки та суспільства. Значний внесок у розвиток теорії цифрової демократії зробили Linder, R. та Aichholzer, G. (2020), які у своїй роботі «E-Democracy: Conceptual Foundations and Recent Trends» пропонують комплексний аналіз теоретичних і концептуальних основ сучасної демократії, досліджуючи взаємозв'язок між інтернет-комунікаціями та демократичними процесами.

Van Dijk, J в роботі «Digital Democracy: Vision and Reality» (2013) аналізував різні моделі цифрової демократії та їх вплив на трансформацію політичних інститутів і процесів. Автор запропонував типологію моделей цифрової демократії, що відображає різноманітність підходів до інтеграції цифрових технологій у демократичні процеси.

Варто відзначити й систематичний огляд наукової літератури з питань цифрової демократії, проведений групою дослідників на чолі з Harwood, B. (2023) та опублікований в журналі «Frontiers in Political Science». Автори відзначили, що цифрова демократія забезпечує новий простір для участі громадян у демократичному житті, але водночас має як позитивний, так і негативний вплив на демократичні процеси.

Огляд наукових публікацій свідчить про значний інтерес до проблематики цифрової демократії в контексті публічного управління, що зумовлено об'єктивними процесами цифрової трансформації суспільства та держави. Нагальним завданням є й системне дослідження концептуальних засад цифрової демократії, як міждисциплінарного феномену та її впливу на трансформацію системи публічного управління та адміністрування в Україні.

Результати дослідження.

Цифрова демократія як міждисциплінарний феномен.

Феномен цифрової демократії знаходиться на перетині різних наукових дисциплін, що зумовлює багатовимірність та комплексність його сприйняття (Chadwick, 2023). Міждисциплінарний характер цього поняття проявляється у різноманітності дослідницьких підходів, методологічних інструментів та концептуальних рамок, що застосовуються для його аналізу в контексті публічного управління та адміністрування (Корчак, Рачинський, & Ларіна, 2023). Тому потрібно враховувати і розрізняти публічно-управлінський вимір від підходів, що використовуються в політології, соціології, філософії, економічних та правових науках.

У політологічному дискурсі цифрова демократія розглядається передусім як нова форма організації політичного процесу та публічного управління, що базується на використанні цифрових технологій для забезпечення демократичних принципів та цінностей (Hague, & Loader, 2021). Дослідники акцентують увагу на трансформації традиційних демократичних інститутів та процедур під впливом цифровізації, аналізують нові форми політичної участі громадян, зміни у механізмах прийняття публічно-управлінських рішень та взаємодії між органами публічної влади і суспільством.

Політологічний аналіз цифрової демократії в контексті публічного управління включає дослідження її впливу на фундаментальні аспекти системи публічного управління: громадянську участь, політичне представництво, публічну сферу, підзвітність влади тощо (European Commission, 2023). Важливим напрямом дослідження є аналіз потенціалу цифрових технологій для вирішення традиційних проблем публічного управління, таких як низький рівень політичної участі, недостатня прозорість владних інституцій, обмежений доступ громадян до процесів прийняття рішень (Куйбіда, Карпенко, & Наместнік, 2018).

У політологічному контексті цифрова демократія часто розглядається крізь призму концепцій деліберативної, партисипаторної, моніторингової демократії, які набувають нового значення в умовах цифровізації публічного управління (Linder, & Aichholzer, 2020). Зокрема, відзначається, що цифрові технології можуть сприяти реалізації принципів деліберативної демократії шляхом створення нових просторів для публічного обговорення та дискусії у сфері публічного управління; партисипаторної демократії – через розширення можливостей для безпосередньої участі громадян у публічно-управлінському процесі; моніторингової демократії – через посилення громадського контролю за діяльністю органів публічної влади (Ковалевська, 2023; Оніщенко, & Левченко, 2021).

Соціологічний підхід до розуміння цифрової демократії в контексті публічного управління фокусується на аналізі соціальних відносин, що формуються у процесі цифровізації демократичних практик та інститутів публічного управління. Дослідники вивчають вплив цифрових технологій на соціальну структуру суспільства, механізми соціальної взаємодії в системі публічного управління, формування нових соціальних груп та спільнот, а також проблеми цифрової нерівності та соціальної



інклюзії в контексті цифрової демократії та публічного управління.

Соціологи досліджують, як цифрові технології трансформують соціальну основу публічного управління, зокрема, як змінюється характер соціальних зв'язків, формування соціального капіталу, процеси соціалізації та ідентифікації в умовах цифрового суспільства та цифрового публічного управління (Harwood, Anand, & Bhalavat, 2023). Важливим аспектом є аналіз проблеми цифрового розриву та його впливу на демократичні процеси в системі публічного управління, а також пошук шляхів забезпечення рівного доступу різних соціальних груп до демократичної участі в цифровому середовищі публічного управління (Соцкій, 2015).

Соціологічний аналіз цифрової демократії в контексті публічного управління також включає дослідження цифрової культури публічного управління, нових форм соціальної солідарності та колективної дії, що виникають у цифровому середовищі та впливають на процеси публічного управління (Савосько, 2024). Зокрема, вивчаються такі феномени, як віртуальні спільноти, онлайн-мобілізація, хактивізм та їх вплив на демократичні процеси в системі публічного управління (Poster, 2023).

Технологічний підхід до концептуалізації цифрової демократії в контексті публічного управління зосереджується на аналізі технологічних інструментів та платформ, що забезпечують функціонування демократичних інститутів та процесів у цифровому середовищі публічного управління. Дослідники вивчають технологічну інфраструктуру цифрової демократії та цифрового врядування, принципи функціонування цифрових платформ для громадянської участі, електронного голосування, цифрової деліберативної в системі публічного управління (Мицишин, & Жежнич, 2018).

У рамках технологічного підходу аналізуються різні типи цифрових технологій та їх потенціал для розвитку демократичних практик у публічному управлінні. Зокрема, досліджуються такі технології, як соціальні медіа, блокчейн, штучний інтелект, великі дані та їх застосування для вдосконалення демократичних процесів у системі публічного управління (Gasser, Budish, & West, 2022). Наприклад, технологія блокчейн розглядається як інструмент для забезпечення прозорості та безпеки демократичних процедур у публічному управлінні, таких як голосування; соціальні медіа – як платформа для публічного обговорення та громадської мобілізації у сфері публічного управління; технології штучного інтелекту та великих даних – як засоби для

аналізу громадської думки та підтримки прийняття публічно-управлінських рішень (Юсіфбейлі, 2023).

Технологічний вимір цифрової демократії в контексті публічного управління також включає аналіз технічних проблем та викликів, пов'язаних з впровадженням цифрових технологій у публічно-управлінські процеси, таких як забезпечення кібербезпеки, захист персональних даних, запобігання маніпуляціям та інформаційним впливам у сфері публічного управління (Крет, О., Крет, Р., & Кундеус, 2024).

Правовий вимір цифрової демократії в публічному управлінні сфокусовано на аналізі правових механізмів, що регулюють функціонування демократичних інститутів та процесів у цифровому середовищі публічного управління. Дослідники вивчають проблеми правового забезпечення цифрових прав громадян, регулювання цифрового простору публічного управління, захисту персональних даних, свободи інформації в системі публічного управління.

У рамках правового підходу досліджуються питання правового статусу нових форм громадянської участі в цифровому середовищі публічного управління, правового регулювання електронного голосування та інших демократичних процедур, правового забезпечення доступу до публічної інформації в цифровому форматі. Важливим аспектом є аналіз правових механізмів захисту цифрових прав та свобод громадян у контексті публічного управління, таких як право на приватність, свобода вираження поглядів, право на доступ до інформації тощо (Гусаревич, 2023; Орукова, 2023).

Правовий вимір цифрової демократії в контексті публічного управління також включає дослідження нових правових інститутів та механізмів, таких як електронне правосуддя, цифрові права громадян, правове регулювання соціальних медіа в системі публічного управління (Савосько, 2024). Особливу увагу дослідники приділяють проблемам правового забезпечення кібербезпеки та протидії інформаційним загрозам демократії та публічному управлінню, таким як дезінформація, пропаганда, маніпулювання громадською думкою (Ісмаїлзаде, 2023).

Економічний ракурс до концептуалізації цифрової демократії зосереджується на аналізі економічних аспектів цифровізації демократичних інститутів та процесів публічного управління. Дослідники вивчають вплив цифрової економіки на демократичні трансформації в системі публічного управління, економічні механізми забезпечення цифрової



демократії, проблеми цифрової нерівності з економічної точки зору в контексті публічного управління (Norris, 2021).

У рамках економічного підходу аналізуються такі питання, як економічна ефективність цифрових демократичних інститутів та процедур у системі публічного управління, економічні наслідки цифровізації для публічно-управлінського розвитку, економічні бар'єри та стимули для участі громадян у цифровій демократії та публічному управлінні. Важливим аспектом є дослідження впливу цифрових платформ та економіки спільного споживання на трансформацію економічних відносин у системі публічного управління та їх взаємозв'язок з демократичними процесами (Van Dijk, 2013). Економічний вимір цифрової демократії в контексті публічного управління також включає аналіз економічних моделей функціонування цифрових демократичних платформ у публічному управлінні, питання фінансування цифрових демократичних ініціатив у системі публічного управління, проблеми розвитку креативних індустрій та їх вплив на демократичні процеси в публічному управлінні (Мазур, & Квітка, 2024).

Філософське розуміння цифрової демократії в контексті публічного управління фокусується на аналізі ціннісних, етичних та епістемологічних аспектів цифровізації демократичних інститутів та процесів публічного управління (Ziegler, 2023; Dunleavy, & Margetts, 2013). Дослідники вивчають трансформацію демократичних цінностей та принципів у цифровому середовищі публічного управління, етичні проблеми цифрової демократії, філософські основи демократичної участі в умовах цифровізації (Довгаль, Бутурліна, & Тухтарова, 2020;).

Філософський вимір цифрової демократії також включає аналіз епістемологічних аспектів демократичних процесів у цифровому середовищі, зокрема проблем формування та поширення знань, ролі експертів та звичайних громадян у прийнятті рішень, взаємозв'язку між інформацією, знаннями та владою в умовах цифрової демократії (Шевчук, & Предместніков, 2024).

Таким чином, міждисциплінарний аналіз феномену цифрової демократії дозволяє розкрити його комплексну природу та багатовимірність у системі публічного управління. Кожна з розглянутих дисциплінарних перспектив пропонує свій унікальний погляд на сутність, принципи та механізми функціонування цифрової демократії, що дозволяє отримати більш повне та глибоке розуміння цього феномену (Chadwick, 2023).

Підхід до цифрової демократії з точки зору науки публічного управління буде визначений нижче, але перед тим слід зазначити про ще один важливий аспект цієї теми – співвідношення понять «цифрова демократія» та «електронна демократія».

Співвідношення понять «цифрова демократія» та «електронна демократія».

В сучасному науковому дискурсі публічного управління спостерігається термінологічна неузгодженість щодо використання понять «цифрова демократія», «електронна демократія», «кібердемократія» та інших споріднених термінів. Ця проблема зумовлена як багатовимірністю самого феномену демократії в умовах цифровізації публічного управління, так і різними дисциплінарними та методологічними підходами до його концептуалізації.

Аналіз історичної еволюції термінології дозволяє простежити трансформацію концептуальних підходів до розуміння демократії в умовах розвитку цифрових технологій та їх впливу на систему публічного управління. Термінологічні зміни відображають як технологічний прогрес, так і зміни у сприйнятті ролі технологій у публічно-управлінських та демократичних процесах (Міхейченко, 2016).

Одним із перших термінів, що використовувався для опису впливу технологій на демократію та публічне управління, був термін "теледемократія", запропонований Т. Бекером у 1980-х роках (Becker, 1981). Цей термін відображав потенціал телекомунікаційних технологій для забезпечення прямої участі громадян у політичному процесі та публічному управлінні. З розвитком комп'ютерних технологій та Інтернету в науковий обіг було введено термін «електронна демократія», який акцентував увагу на використанні електронних засобів комунікації для забезпечення демократичних процесів у системі публічного управління (Dahlberg, 2011).

В 1990-х роках з'являється термін «кібердемократія», який підкреслював роль кіберпростору як нової сфери реалізації демократичних принципів та практик публічного управління (Poster, 2023). З розвитком концепції Web 2.0 та соціальних медіа виникають поняття «демократія 2.0», що акцентує увагу на соціальних аспектах цифрової трансформації демократії (Chadwick, 2023; Chandler, & Fuchs, 2023).

Термін «цифрова демократія» набув поширення вже в 2000-х роках у контексті широкої цифровізації суспільних процесів та формування цифрового суспільства і цифрового врядування (Hague, & Loader, 2021). Цей термін підкреслює інтегративний характер



впливу цифрових технологій на всі аспекти демократичного процесу в системі публічного управління та відображає перехід від розгляду технологій як інструментів демократії до розуміння цифровізації як фундаментального процесу трансформації демократичних інститутів, цінностей та практик у системі публічного управління та адміністрування (Квітка, 2019).

Існують різні підходи до концептуального розмежування понять «цифрова демократія» та «електронна демократія».

Перший підхід передбачає розгляд цих понять як синонімічних, що використовуються для опису одного і того ж феномену – трансформації демократичних інститутів та процесів публічного управління під впливом цифрових технологій. Прихильники цього підходу аргументують свою позицію тим, що всі ці терміни відображають один і той же процес цифровізації демократії та публічного управління, а різниця в термінології зумовлена лише різними дисциплінарними традиціями та дослідницькими перспективами в сфері публічного управління та адміністрування (Jeroen van den Hove et al. 2024).

Інший підхід передбачає хронологічне розмежування цих понять, розглядаючи їх як відображення різних етапів розвитку технологій та їх впливу на демократію і публічне управління (Барікова, 2016). У межах цього підходу «електронна демократія» розглядається як концепт, що відображає ранній етап впровадження електронних технологій у демократичні процеси та публічне управління (1980-1990-ті роки), «кібердемократія» – як концепт, пов'язаний з розвитком Інтернету та кіберпростору в системі публічного управління (1990-2000-ті роки), а «цифрова демократія» – як найбільш сучасний термін, що відображає комплексну цифровізацію суспільства та системи публічного управління (з 2000-х років до сьогодні) (Smith & Weber, 2023). При цьому така періодизація відображає процеси, що відбувались в розвинутих країнах Заходу. В Україні подібні процеси відбувались з певним відставанням (Квітка, & Соколовська, 2015).

Третій підхід передбачає змістовне розмежування цих понять, акцентуючи увагу на різних аспектах взаємодії технологій, демократії та публічного управління, які вони відображають (Онуфрієнко, 2018). У межах цього підходу «електронна демократія» розглядається як термін, що акцентує увагу на технологічних аспектах і використанні електронних засобів для забезпечення демократичних процесів у системі публічного управління; а «цифрова демократія» – як найбільш інтегративний термін, що охоплює

комплексну трансформацію демократичних інститутів, цінностей та практик публічного управління під впливом цифровізації (Sundberg, & Holmström, 2024). На наш погляд, такий підхід більш точно відображає той факт що «електронна демократія» була притаманна інформаційному суспільству, яке поступово трансформується в цифрове. Відповідно й демократія, як суспільно-правовий устрій держави та суспільства набуває відповідних «цифрових» рис. Цифрові технології значно розширюють можливості держави враховувати думку населення а громадянському суспільству більш дієво впливати на прийняття публічних рішень та протидіяти різноманітним зловживанням з боку чиновників.

Цифрова демократія в контексті публічного управління може бути визначена як сукупність демократичних інститутів, процесів та практик публічного управління, що трансформуються під впливом цифрових технологій та цифрової культури. Таким чином підкреслюється системний характер впливу цифровізації на демократію та публічне управління, який охоплює не лише технологічні аспекти, але й соціокультурні, політичні, правові та економічні трансформації публічного управління.

Особливістю концепції цифрової демократії в контексті публічного управління є її фокус на інтеграції цифрових технологій у всі аспекти демократичного процесу публічного управління та на формуванні нової моделі демократії та публічного управління, адаптованої до умов цифрового суспільства (Квітка, С., Корсун, & Магиляс, 2024). Дослідники цифрової демократії аналізують трансформацію таких фундаментальних аспектів публічного управління, як громадянська участь, політичне представництво, публічна сфера, підзвітність влади тощо, в умовах цифровізації (Bennett, 2008).

Концепція цифрової демократії в контексті публічного управління також акцентує увагу на соціокультурних трансформаціях публічного управління, пов'язаних з формуванням цифрової культури та цифрового способу життя). Дослідники цифрової демократії аналізують вплив цифрових технологій на політичну соціалізацію в системі публічного управління, формування публічно-управлінської ідентичності, публічно-управлінську комунікацію тощо (Fernández-Prados, Lozano-Díaz, & Ainz-Galende, 2021).

Сучасні концептуальні підходи до розуміння цифрової демократії у контексті публічного управління.

Сучасний науковий дискурс публічного управління та адміністрування пропонує



різноманітні концептуальні підходи до розуміння цифрової демократії, що відображають різні аспекти взаємодії цифрових технологій, демократичних процесів та інститутів публічного управління. Аналіз цих підходів дозволяє систематизувати основні концептуальні моделі цифрової демократії в контексті публічного управління та виявити їх ключові характеристики (Семенченко, & Янсонс, 2020).

Інструментальний підхід розглядає цифрову демократію як набір технологічних інструментів та платформ, що забезпечують функціонування демократичних інститутів та процесів у системі публічного управління. У рамках цього підходу основна увага приділяється технічним аспектам впровадження цифрових технологій в демократичні процеси публічного управління та їх впливу на ефективність та якість публічно-управлінських рішень (Бескаравайний, 2023). «Інструменталісти» зосереджуються на таких аспектах цифрової демократії, як:

- розробка та впровадження цифрових платформ для забезпечення демократичних процесів у системі публічного управління (електронне голосування, електронні петиції, електронні консультації тощо);

- технічне забезпечення прозорості та підзвітності органів публічної влади через цифрові технології (відкриті дані, електронні системи моніторингу діяльності органів влади тощо);

- створення технологічних рішень для забезпечення інклюзивності та доступності демократичних процесів у системі публічного управління для різних соціальних груп.

Прихильники інструментального підходу наголошують на важливості розвитку технологічної інфраструктури цифрової демократії в системі публічного управління та забезпечення її безпеки та надійності. Вони також акцентують увагу на необхідності адаптації технологічних рішень до потреб різних користувачів та забезпечення їх доступності для всіх громадян незалежно від їх технологічної грамотності та доступу до цифрових технологій.

Інституційне бачення фокусується на аналізі трансформації демократичних інститутів та інститутів публічного управління під впливом цифрових технологій. У рамках цього підходу цифрова демократія розглядається як нова інституційна форма демократії та публічного управління, що характеризується специфічними інституційними механізмами, нормами та практиками (Chandler, & Fuchs, 2023). В цьому плані можна виділити такі аспекти, як: трансформація традиційних демократичних інститутів (парламенти, уряди,

суди, органи місцевого самоврядування) під впливом цифрових технологій; формування нових інституційних форм громадської участі та публічного управління в цифровому середовищі (цифрові громадські ради, онлайн-форуми, електронні парламенти тощо); розвиток інституційних механізмів забезпечення демократичних принципів та цінностей у цифровому середовищі публічного управління (механізми захисту цифрових прав, забезпечення цифрової рівності, протидії цифровим маніпуляціям тощо) (Nograšek & Vintar, 2014).

Прихильники інституційного підходу підкреслюють важливість адаптації інституційних структур публічного управління до умов цифрового суспільства та розвитку нових інституційних форм, що відповідають потребам цифрової епохи. Вони також наголошують на необхідності інституційного забезпечення демократичних принципів та цінностей у цифровому середовищі публічного управління (Кравченко, 2015).

З *процесуальної* точки зору, цифрову демократію розглядають як трансформацію демократичних процесів публічного управління під впливом цифрових технологій. В рамках такого підходу основна увага приділяється змінам у процесах прийняття публічно-управлінських рішень, громадської участі, публічних обговорень, контролю за діяльністю органів влади тощо (Ranchordás, 2022). Відзначають, що останнім часом активно відбувається трансформація процесів прийняття публічно-управлінських рішень під впливом цифрових технологій – від ієрархічних до мережових, від закритих до відкритих, від повільних до швидких (Квітка, & Корсун, 2023). Це пов'язано з розвитком нових форм громадської участі в публічному управлінні через цифрові технології (краудсорсинг, громадський бюджет, електронні консультації тощо).

Важливу роль відіграє також трансформація процесів публічних обговорень та дискусій у цифровому середовищі (онлайн-дебати, форуми, соціальні медіа тощо). Не залишаються поза увагою й зміни в процесах контролю за діяльністю органів публічної влади через цифрові технології – громадський моніторинг, цифрова підзвітність тощо. (Літвінов, & Літвінова, 2014).

Прихильники процесуального підходу наголошують на важливості забезпечення інклюзивності, прозорості та ефективності демократичних процесів у цифровому середовищі публічного управління; необхідності розвитку нових процедур та механізмів, що забезпечують реалізацію демократичних



принципів та цінностей у цифрових процесах публічного управління.

Ціннісний підхід до цифрової демократії в публічному управлінні фокусується на аналізі трансформації демократичних цінностей та принципів у цифровому середовищі публічного управління (Лар'яновський, 2016). В рамках цього підходу цифрова демократія розглядається як нова ціннісна парадигма, що формує основу для демократичних інститутів та процесів у цифрову епоху (Pakhnenko, & Kuan, 2023).

Ціннісні аспекти цифрової демократії включають в себе такі питання, як:

- трансформація таких фундаментальних демократичних цінностей, як свобода, рівність, справедливість, плюралізм, в умовах цифрового суспільства та цифрового публічного управління (Coleman, 2016);

- формування нових цінностей та принципів, що відображають специфіку цифрової епохи публічного управління (цифрові права, цифрова рівність, цифрова справедливість тощо);

- забезпечення балансу між демократичними цінностями та технологічними можливостями в системі публічного управління (між свободою та безпекою, між приватністю та прозорістю тощо);

- розвиток цифрової етики як нормативної основи для цифрової демократії та публічного управління в цифрову епоху.

Таким чином звертається увага на необхідність з одного боку, збереження та розвитку демократичних цінностей та принципів у цифровому середовищі публічного управління. з іншого боку підкреслюється потреба у формуванні нової ціннісної парадигми, що відповідає потребам та викликам цифрового суспільства.

Існує й *громадянсько-орієнтований підхід* до цифрової демократії в рамках якого вона являється як нова форму громадянської участі та впливу на систему публічного управління через цифрові технології. Тут основна увага приділяється розширенню можливостей громадян для участі в публічно-управлінських процесах та посиленню їх впливу на прийняття публічно-управлінських рішень через цифрові технології (Bennett, 2008). Такі новітні можливості для громадян передбачають: розвиток цифрових компетенцій громадян для ефективної участі в демократичних процесах та публічному управлінні; створення цифрових платформ та інструментів для громадянської участі в публічному управлінні; формування нових форм громадянської активності та мобілізації в цифровому середовищі публічного управління – цифровий активізм, онлайн-кампанії, віртуальні спільноти; розвиток

механізмів захисту цифрових прав та інтересів громадян у системі публічного управління. В цьому аспекті цифрової демократії важливо акцентувати увагу на необхідності подолання цифрової нерівності та забезпечення доступу всіх громадян до цифрових інструментів участі в публічному управлінні.

Різні аспекти та виміри цифрової демократії можна поєднати в єдину інтегративну концептуальну рамку, що дозволяє більш повно та комплексно зрозуміти цей феномен у контексті публічного управління (Dunleavy, & Margetts, 2013). В рамках такого бачення цифрова демократія розглядається як багатовимірний феномен, що включає технологічні, інституційні, процесуальні, ціннісні та соціальні аспекти (Chadwick, 2023). В тому числі велике значення мають: взаємозв'язок між різними вимірами цифрової демократії в системі публічного управління (технологічними, інституційними, процесуальними, ціннісними, соціальними); взаємодія між різними акторами цифрової демократії в публічному управлінні (громадянами, органами влади, технологічними компаніями, експертами тощо) (Ranchordás, 2020); інтеграція різних інструментів та механізмів цифрової демократії в публічному управлінні в єдину систему; забезпечення балансу між різними аспектами та вимірами цифрової демократії в системі публічного управління (Hague, & Loader, 2021).

Таким чином, можна підкреслити важливість комплексного та системного розуміння цифрової демократії в контексті публічного управління та необхідність розвитку інтегрованих підходів до впровадження цифрових технологій у демократичні процеси та публічне управління, що враховують різні аспекти та виміри цього феномену (Lindner, Aichholzer, & Hennen, 2023). Аналіз сучасних концептуальних підходів до розуміння цифрової демократії в контексті публічного управління та адміністрування дозволяє виявити різноманітність перспектив та акцентів у дослідженні цього феномену. Кожен з розглянутих підходів пропонує свій унікальний погляд на сутність, принципи та механізми функціонування цифрової демократії в системі публічного управління, що дозволяє отримати більш повне та глибоке розуміння цього комплексного феномену.

Висновки.

Виходячи з вищенаведеного відзначимо, що цифрова демократія є міждисциплінарним феноменом, що знаходиться на перетині різних наукових дисциплін, таких як політологія, соціологія, право, економіка, філософія та інші. Це зумовлює багатовимірність та комплексність



сприйняття цифрової демократії в контексті публічного управління та адміністрування. Кожна дисциплінарна перспектива пропонує свій унікальний погляд на сутність, принципи та механізми функціонування цифрової демократії в системі публічного управління, що дозволяє отримати більш повне та глибоке розуміння цього феномену.

В сучасному науковому дискурсі публічного управління та адміністрування спостерігається термінологічна неузгодженість щодо використання понять "цифрова демократія" та "електронна демократія", що потребує відповідного визначення в нормативно-правових документах

Наявність різноманітних концептуальних підходів до розуміння цифрової демократії відображає різні аспекти взаємодії цифрових технологій, демократичних процесів та інститутів публічного управління. Така різноманітність може розглядатись як трансформаційний процес переходу до сталого функціонування демократичних інституцій в цифровому вимірі. Позитивний вплив на цей процес надає діяльність Міністерства цифрової трансформації України. Втім в умовах війни такі можливості значно обмежені.

З огляду на майбутнє відродження країни, важливими чинниками подальшого розвитку цифрової демократії в Україні вважаємо імплементацію європейських стандартів та практик, подолання цифрової нерівності,

розвиток цифрових компетенцій громадян та посадових осіб органів публічної влади, а також забезпечення інформаційної безпеки.

Для подальшого розвитку концепції цифрової демократії в контексті публічного управління та адміністрування важливо розвивати інтегративні підходи, що поєднують різні аспекти та виміри цього феномену. Перспективними напрямками дослідження, на наш погляд, є аналіз впливу новітніх цифрових технологій (штучний інтелект, блокчейн, великі дані) на демократичні процеси в системі публічного управління, вивчення трансформації демократичних цінностей та принципів у цифровому середовищі публічного управління, дослідження нових форм громадянської участі в публічному управлінні через цифрові технології, а також аналіз проблем та викликів, пов'язаних з впровадженням цифрових технологій у публічне управління.

Таким чином, концептуалізація поняття "цифрова демократія" в сучасному науковому дискурсі публічного управління та адміністрування є складним та багатоаспектним процесом, що відображає комплексну трансформацію демократичних інститутів, цінностей та практик публічного управління під впливом цифровізації суспільства. Подальший розвиток цієї концепції потребує міждисциплінарного підходу та інтеграції різних перспектив та аспектів дослідження цього феномену.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Барікова, А. А. (2016). *Електронна держава: нова ефективність урядування*. Київ: Юрінком Інтер. ISBN 978-966-667-666-8
- Бескаравайний, С. (2023). Протиріччя інструментального та суб'єктного підходів в осмисленні загального штучного інтелекту. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 26(3), 20-25. <https://doi.org/10.15421/172343>
- Гусаревич, Н. (2023). Забезпечення реалізації активного виборчого права шляхом застосування цифрових технологій під час виборчого процесу. *Аспекти публічного управління*, 11(3), 116-125. <https://doi.org/10.15421/152343>
- Довгаль, С., Бутурліна, О., & Тухтарова, Т. (2020). Філософські проблеми трансформації медіапростору під впливом цифрових технологій. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 23(1-2), 40-48. <https://doi.org/10.15421/172012>
- Ісмаїлзаде, Л. (2023). Медіа, маніпуляція та інформаційна війна. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 26(5), 55-65. <https://doi.org/10.15421/1723102>
- Квітка С. А. (2019). Особливості публічного управління в умовах цифрового суспільства. *Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., Дніпро, 25 жовт. 2019 р. / за заг. ред. О. Ю. Бобровської. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 362 с. С.284-285.*
- Квітка, С. & Соколовська, О. (2015). Електронне урядування як інноваційний механізм взаємодії влади, бізнесу та громадянського суспільства: зарубіжний досвід та передумови розвитку в Україні. *Аспекти публічного управління*, 3(9), 26-34. <https://doi.org/10.15421/151569>
- Квітка, С., & Корсун, В. (2023). Механізми мережевого управління взаємодією публічної влади та громадянського суспільства. *Аспекти публічного управління*, 11(2), 81-87. <https://doi.org/10.15421/152322>
- Квітка, С., Корсун, В., & Магиляс, Ю. (2024). Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління*, 12(3), 50-58. <https://doi.org/10.15421/152437>
- Ковалевська, Д. (2023). Деліберативна демократія у процесах взаємодії громадянського суспільства і держави в Україні та світі. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 26(5), 26-31. <https://doi.org/10.15421/172397>



- Корчак, Н., Рачинський, А., & Ларіна, Н. (2023). Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*, 11(3), 43-49. <https://doi.org/10.15421/152334>
- Кравченко, Т. А. (2015). Інституційне забезпечення безпосередньої участі громадян України у місцевому самоврядуванні. *Аспекти публічного управління*, 3(10), 72-82. <https://doi.org/10.15421/151585>
- Крет, О., Крет, Р., & Кундеус, О. (2024). Система кібербезпеки як складова національної безпеки держави. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 27(5), 92-99. <https://doi.org/10.15421/172496>
- 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*, 1, 5-10. Відновлено з http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?i21dbn=link&p21dbn=ujrn&z21id=&s21ref=10&s21cnr=20&s21stn=1&s21fmt=asp_meta&c21com=s&_s21p03=fil=&_s21str=vnaddy_2018_1_3
- Лар'яновський, І. (2016). Інтегральний аксіологічний підхід до оцінки науково-технічної діяльності. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 19(3), 37-42. <https://doi.org/10.15421/1716057>
- Літвінов, О. В., & Літвінова, Н. М. (2014). Громадський моніторинг процесу створення та функціонування центрів надання адміністративних послуг в Україні. *Аспекти публічного управління*, 2(3-4), 59-66. <https://doi.org/10.15421/151417>
- Мазур, О., & Квітка, С. (2024). Вплив цифрової трансформації на розвиток креативних індустрій. *Аспекти публічного управління*, 12(1), 121-128. <https://doi.org/10.15421/152416>
- Мишишин, В. І., & Жежнич, П. І. (2018). Аналіз особливостей побудови систем електронного урядування в Україні. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*, 901, 12-21. Відновлено з <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/10813>
- Міхейченко, М. А. (2016). Політична участь громадянського суспільства та світова практика електронної демократії: до проблеми ефективності запровадження. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 19(6), 20-25. <https://doi.org/10.15421/171615>
- Оніщенко, А., & Левченко, Д. (2021). Легітимізація влади як ключовий елемент деліберативної демократії. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 24(5), 87-91. <https://doi.org/10.15421/172150>
- Онуфрієнко, О. В. (2018). Сучасна доктринально-концептуальна основа модернізації публічного управління та державної служби України: веберівська бюрократія, нове публічне управління, електронне врядування. *Аспекти публічного управління*, 6(5), 59-73. <https://doi.org/10.15421/151832>
- Орлова, Н. (2024). Євроінтеграційні орієнтири цифрової трансформації у державному управлінні України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, 12(1), 118-125. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-118-125>
- Орукова, М. (2023). Становлення, поняття та зміст авторського права в цифровому просторі. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 26(6), 29-32. <https://doi.org/10.15421/1723125>
- Петришин, О. В. & Гиляка, О. С. (2021). Права людини у цифрову епоху: виклики, загрози та перспективи. *Вісник Національної академії правових наук України*, 28(1), 7-35.
- Савосько, Т. (2024). Особливості формування державної інформаційної політики. *Аспекти публічного управління*, 12(1), 22-28. <https://doi.org/10.15421/152403>
- Семенченко, А., & Янсонс, Я. (2020). Концептуальні засади розвитку електронної демократії. *Аспекти публічного управління*, 8(1), 76-85. <https://doi.org/10.15421/152008>
- Соцкій, О. О. (2015). Інформаційний капітал у сучасному суспільстві: до концептуалізації поняття. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 18(5), 11-16. <https://doi.org/10.15421/1715091>
- Центр розвитку інновацій. (2023). *Індекс місцевої електронної демократії в Україні*: видання третє. ЦРІ.
- Шевцов, С., & Квітка, С. (2023). Народження техніки з духу міфу та песимізм Бернара Стіглера: генеза проблеми. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 26(5), 184-190. <https://doi.org/10.15421/1723121>
- Шевчук, А., & Предместніков, О. (2024). Філософія інформаційної війни: морально-етичні проблеми сучасного українського суспільства. *Науково-теоретичний альманах Грані*, 27(5), 32-38. <https://doi.org/10.15421/172488>
- Юсіфбейлі, Р. (2023). Напрями імплементації зарубіжного досвіду з розвитку електронного врядування в сфері публічного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*, 11(3), 18-24. <https://doi.org/10.15421/152330>
- Юсіфбейлі, Р. Р. (2023). *Електронне врядування як механізм публічного управління та адміністрування* [Дисертація доктора філософії, Публічне управління та адміністрування]. Київ.
- Becker, T. (1981). Teledemocracy: Bringing power back to the people. *The Futurist*, 15(6), 6-9.
- Bennett, W. Lance. (2008). *Changing Citizenship in the Digital Age. Civic Life Online: Learning How Digital Media Can Engage Youth*. Edited by W. Lance Bennett. The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation Series on Digital Media and Learning. Cambridge, MA: The MIT Press. 1-24. <https://doi.org/10.1162/dmal.9780262524827.001>
- Chadwick, A. (2023). Digital Democracy. In *Oxford Research Encyclopedia of Communication* (pp. 1-25). Oxford University Press.
- Chandler, D., & Fuchs, C. (2023). *Digital objects, digital subjects: Interdisciplinary perspectives on activism and democracy*. University of Westminster Press.
- Coleman, S. (2016). Digital democracy. In *The international encyclopedia of political communication*. ed. G. Mazzoleni. Malden: Wiley Blackwell, 306-317



- Dahlberg, L. (2011). Re-constructing digital democracy: An outline of four 'positions'. *New Media & Society*, 13(6), 855-872. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.07.006>
- Dunleavy, P., & Margetts, H. (2013). The second wave of digital-era governance: A quasi-paradigm for government on the Web. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, 371(1987). <http://dx.doi.org/10.1098/rsta.2012.0382>
- European Commission: European Group on Ethics in Science and New Technologies, Directorate-General for Research and Innovation, Biller-Andorno, N., Céu Patrão Neves, M. d., Laukyte, M., Łuków, P., Mallia, P., Molnár-Gábor, F., Murphy, T., Nys, H., Palazzani, L., Prainsack, B., Sahlin, N.-E., Sharon, T., Hoven, J. v. d., Veselská, R., & Vidalis, T. (2023). Opinion on democracy in the digital age, Publications Office of the European Union. Retrieved from <https://data.europa.eu/doi/10.2777/078780>
- Fernández-Prados, J.S.; Lozano-Díaz, A.; & Ainz-Galende, A. (2021). Measuring Digital Citizenship: A Comparative Analysis. *Informatics*, 8, 18. https://doi.org/10.31359/1993_0909_2021_28_1_17
- Gasser, U., Budish, R., & West, S. M. (2022). *Multistakeholder as Governance Groups: Observations from Case Studies*. Berkman Center Research Publication.
- Hague, B. N., & Loader, B. D. (2021). *Digital Democracy: Discourse and Decision Making in the Information Age*. Routledge.
- Harwood, B., Anand, A., & Bhalavat, C. (2023). Digital democracy: A systematic literature review. *Frontiers in Political Science*, 5, 1-12. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-27419-5>
- Linder, R., & Aichholzer, G. (2020). E-Democracy: Conceptual Foundations and Recent Trends. In L. Hennen, I. van Keulen, I. Korthagen, G. Aichholzer, R. Lindner, & R. Ø. Nielsen (Eds.), *European E-Democracy in Practice. Studies in Digital Politics and Governance* (pp. 11-45). Springer, Cham.
- Lindner, R., Aichholzer, G., & Hennen, L. (2016). *Electronic Democracy in Europe: Prospects and Challenges of E-Publics, E-Participation and E-Voting*. Springer.
- Nograšek, J., & Vintar, M. (2014). E-government and organisational transformation of government: Black box revisited? *Government Information Quarterly*, 31(1),
- Norris, P. (2021). *Digital Divide? Civic Engagement, Information Poverty and the Internet Worldwide*. Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1108/146366903322008287>
- Poster, M. (2023). CyberDemocracy: Internet and the Public Sphere. In D. Porter (Ed.), *Internet Culture* (pp. 201-218). Routledge.
- Ranchordás, S. (2020). The digitization of government and digital exclusion: setting the scene. In *The Rule of Law in Cyberspace* (pp. 125-148). Cham: Springer International Publishing.
- Smith, A., & Weber, K. (2023). Evolution of democratic concepts in the digital age: From teledemocracy to digital democracy. *Government Information Quarterly*, 40(1), 101782.
- Van Dijk, J. (2013). Digital Democracy: Vision and Reality. In I. Snellen, M. Thaens, & W. van de Donk (Eds.), *Public Administration in the Information Age: Revisited* (pp. 49-62). IOS Press.
- Ziegler, L. (2023). *Digital Democracy and Political Reform in the Age of Disruption*. Palgrave Macmillan.

REFERENCES

- Barikova, A. A. (2016). *Electronic State: New Efficiency of Governance*. Kyiv: Yurinkom Inter. ISBN 978-966-667-666-8
- Becker, T. (1981). Teledemocracy: Bringing power back to the people. *The Futurist*, 15(6), 6-9.
- Bennett, W. Lance. (2008). Changing Citizenship in the Digital Age. *Civic Life Online: Learning How Digital Media Can Engage Youth*. Edited by W. Lance Bennett. The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation Series on Digital Media and Learning. Cambridge, MA: The MIT Press. 1-24. <https://doi.org/10.1162/dmal.9780262524827.001>
- Beskaravainyi, S. (2023). Contradiction of Instrumental and Subjective Approaches in the Understanding of General Artificial Intelligence. *Scientific and Theoretical Almanac Grani*, 26(3), 20-25. <https://doi.org/10.15421/172343>
- Center for Innovation Development. (2023). Index of Local e-Democracy in Ukraine: Third Edition. CRI.
- Chadwick, A. (2023). Digital Democracy. In *Oxford Research Encyclopedia of Communication* (pp. 1-25). Oxford University Press.
- Chandler, D., & Fuchs, C. (2023). *Digital objects, digital subjects: Interdisciplinary perspectives on activism and democracy*. University of Westminster Press.
- Coleman, S. (2016). Digital democracy. In *The international encyclopedia of political communication*. ed. G. Mazzoleni. Malden: Wiley Blackwell, 306-317
- Dahlberg, L. (2011). Re-constructing digital democracy: An outline of four 'positions'. *New Media & Society*, 13(6), 855-872. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.07.006>
- Dovgal, S., Buturlina, O., & Tukhtarova, T. (2020). Philosophical Problems of Media Space Transformation under the Influence of Digital Technologies. *Scientific and theoretical almanac Grani*, 23(1-2), 40-48. <https://doi.org/10.15421/172012>
- Dunleavy, P., & Margetts, H. (2013). *The second wave of digital-era governance: A quasi-paradigm for government on the Web*. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, 371(1987). <http://dx.doi.org/10.1098/rsta.2012.0382>
- European Commission: European Group on Ethics in Science and New Technologies, Directorate-General for Research and Innovation, Biller-Andorno, N., Céu Patrão Neves, M. d., Laukyte, M., Łuków, P., Mallia, P., Molnár-Gábor, F., Murphy, T., Nys, H., Palazzani, L., Prainsack, B., Sahlin, N.-E., Sharon, T., Hoven, J. v. d., Veselská, R., & Vidalis, T. (2023). Opinion on democracy in the digital age, Publications Office of the European Union. Retrieved from <https://data.europa.eu/doi/10.2777/078780>



- Fernández-Prados, J.S.; Lozano-Díaz, A.; & Ainz-Galende, A. (2021). Measuring Digital Citizenship: A Comparative Analysis. *Informatics*, 8, 18. https://doi.org/10.31359/1993_0909_2021_28_1_17
- Gasser, U., Budish, R., & West, S. M. (2022). *Multistakeholder as Governance Groups: Observations from Case Studies*. Berkman Center Research Publication.
- Gusarevych, N. (2023). Ensuring the Exercise of Active Suffrage through the Use of Digital Technologies during the Election Process. *Public Administration Aspects*, 11(3), 116-125. <https://doi.org/10.15421/152343>
- Hague, B. N., & Loader, B. D. (2021). *Digital Democracy: Discourse and Decision Making in the Information Age*. Routledge.
- Harwood, B., Anand, A., & Bhalavat, C. (2023). Digital democracy: A systematic literature review. *Frontiers in Political Science*, 5, 1-12. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-27419-5>
- Ismailzadeh, L. (2023). Media, Manipulation, and Information Warfare. *Scientific and Theoretical Almanac Grani*, 26(5), 55-65. <https://doi.org/10.15421/1723102>
- Korchak, N., Rachynskyi, A., & Larina, N. (2023). Digital Transformation and Electronic Governance: Scientific Approaches to Research in the Field of Public Management and Administration. *Public Administration Aspects*, 11(3), 43-49. <https://doi.org/10.15421/152334>
- Kovalevska, D. (2023). Deliberative Democracy in the Processes of Interaction between Civil Society and the State in Ukraine and the World. *Scientific and Theoretical Almanac Grani*, 26(5), 26-31. <https://doi.org/10.15421/172397>
- Kravchenko, T. A. (2015). Institutional support of direct participation of citizens of Ukraine in local government. *Public Administration Aspects*, 3(10), 72-82. <https://doi.org/10.15421/151585>
- Kret, O., Kret, R., & Kundeus, O. (2024). Cybersecurity system as a component of the national security of the state. *Scientific and Theoretical Almanac Grani*, 27(5), 92-99. <https://doi.org/10.15421/172496>
- 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*, 1, 5-10. Retrieved from http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?i21dbn=link&p21dbn=ujrn&z2lid=&s2lref=10&s2lcnr=20&s2lstn=1&s2lfmt=asp_meta&c2lcom=s&2_s21p03=filas&2_s21str=vnaddy_2018_1_3
- Kvitka, S. & Sokolovska, O. (2015). E-Governance as an Innovative Mechanism of Interaction between Government, Business and Civil Society: Foreign Experience and Preconditions for Development in Ukraine. *Public Administration Aspects*, 3(9), 26-34. <https://doi.org/10.15421/151569>
- Kvitka, S. A. (2019). Features of public administration in the digital society. Sustainable Development of Territories: Problems and Ways of Solution: Materials of the X International. *Scientific and Practical Conf., Dnipro, October 25. 2019 / for general*. Ed. O. Y. Bobrovska. Dnipro: DRIDU NADU, 2019. – 362 p. P.284-285.
- 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>
- Kvitka, S., Korsun, V., & Magilias, Y. (2024). Digital transformation of public administration: promising areas of research. *Public Administration Aspects*, 12(3), 50-58. <https://doi.org/10.15421/152437>
- Larianovskiy, I. S. (2016). Integral axiological approach to the assessment of scientific and technological activities. *Scientific and Theoretical Almanac Grani*, 19(3), 37-42. <https://doi.org/10.15421/1716057>
- Linder, R., & Aichholzer, G. (2020). E-Democracy: Conceptual Foundations and Recent Trends. In L. Hennen, I. van Keulen, I. Korthagen, G. Aichholzer, R. Lindner, & R. Ø. Nielsen (Eds.), *European E-Democracy in Practice. Studies in Digital Politics and Governance* (pp. 11-45). Springer, Cham.
- Lindner, R., Aichholzer, G., & Hennen, L. (2016). *Electronic Democracy in Europe: Prospects and Challenges of E-Publics, E-Participation and E-Voting*. Springer.
- Litvinov, O., & Litvinova, N. (2014). Public monitoring of establishment and operation of administrative services centers in Ukraine. *Public Administration Aspects*, 2(3-4), 59-66. <https://doi.org/10.15421/151417>
- Mazur, O., & Kvitka, S. (2024). The Impact of Digital Transformation on the Development of Creative Industries. *Public Administration Aspects*, 12(1), 121-128. <https://doi.org/10.15421/152416>
- Mikheichenko, M. A. (2016). Political participation of civil society and world e-democracy development: to the problem of effective implementation. *Scientific and Theoretical Almanac Grani*, 19(6), 20-25. <https://doi.org/10.15421/171615>
- Myshchyshyn, V. I., & Zhezhnych, P. I. (2018). Analysis of the features of building e-governance systems in Ukraine. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, 901, 12-21. Retrieved from <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/10813>
- Nograšek, J., & Vintar, M. (2014). E-government and organisational transformation of government: Black box revisited? *Government Information Quarterly*, 31(1),
- Norris, P. (2021). *Digital Divide? Civic Engagement, Information Poverty and the Internet Worldwide*. Cambridge University Press. <http://dx.doi.org/10.1108/146366903322008287>
- Onishchenko, A., & Levchenko, D. (2021). Legitimation of Power as a Key Element of Deliberative Democracy. *Scientific and Theoretical Almanac Grani*, 24(5), 87-91. <https://doi.org/10.15421/172150>
- Onufrienko, O. V. (2018). Modern doctrinal and conceptual basis of public management and civil service modernisation in Ukraine: weberian bureaucracy, new public management, electronic governance. *Public Administration Aspects*, 6(5), 59-73. <https://doi.org/10.15421/151832>
- Orlova, N. (2024). European Integration Guidelines for Digital Transformation in Public Administration of Ukraine. *Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*, 12(1), 118-125. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-118-125>
- Orukova, M. (2023). The formation, concept and content of copyright in the digital space. *Scientific and theoretical almanac Grani*, 26(6), 29-32. <https://doi.org/10.15421/1723125>



- Petryshyn, O. V. & Hylyaka, O. S. (2021). Human Rights in the Digital Age: Challenges, Threats, and Prospects. *Bulletin of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*, 28(1), 7-35.
- Poster, M. (2023). CyberDemocracy: Internet and the Public Sphere. In D. Porter (Ed.), *Internet Culture* (pp. 201-218). Routledge.
- Ranchordás, S. (2020). The digitization of government and digital exclusion: setting the scene. In *The Rule of Law in Cyberspace* (pp. 125-148). Cham: Springer International Publishing..
- Savosko, T. (2024). Peculiarities of the State Information Policy Formation. *Public Administration Aspects*, 12(1), 22-28. <https://doi.org/10.15421/152403>
- Semenchenko, A., & Yansons, Y. (2020). Conceptual framework for the development of e-democracy. *Public Administration Aspects*, 8(1), 76-85. <https://doi.org/10.15421/152008>
- Shevchuk, A., & Predmestnikov, O. (2024). Philosophy of Information War: Moral and Ethical Problems of Modern Ukrainian Society. *Scientific and theoretical almanac Grani*, 27(5), 32-38. <https://doi.org/10.15421/172488>
- Shevtsov, S., & Kvitka, S. (2023). The Birth of Technique from the Spirit of Myth and Bernard Stigler's Pessimism: The Genesis of the Problem. *Scientific and Theoretical Almanac Grani*, 26(5), 184-190. <https://doi.org/10.15421/1723121>
- Smith, A., & Weber, K. (2023). Evolution of democratic concepts in the digital age: From teledemocracy to digital democracy. *Government Information Quarterly*, 40(1), 101782.
- Sotsky, O. O. (2015). Information Capital in Modern Society: Towards the Conceptualization of the Concept. *Scientific and theoretical almanac Grani*, 18(5), 11-16. <https://doi.org/10.15421/1715091>
- Van Dijk, J. (2013). Digital Democracy: Vision and Reality. In I. Snellen, M. Thaens, & W. van de Donk (Eds.), *Public Administration in the Information Age: Revisited* (pp. 49-62). IOS Press.
- Yousifbeyli, R. R. (2023). *E-Governance as a Mechanism of Public Administration and Administration* [Dissertation of Doctor of Philosophy, Public Administration and Administration]. Kyiv.
- Yusifbeyli, R. (2023). Directions of Implementation of Foreign Experience in the Development of Electronic Government in the Sphere of Public Administration in Ukraine. *Public Administration Aspects*, 11(3), 18-24. <https://doi.org/10.15421/152330>
- Ziegler, L. (2023). *Digital Democracy and Political Reform in the Age of Disruption*. Palgrave Macmillan.



Regulatory and Legal Aspects of Electronic Document Management in the State Defense Sector Governance System

UDC: 351.9:355.4+347.7+004.9

DOI: <https://doi.org/10.15421/152512>

Orlov Oleksandr¹

Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0001-8995-7383>, avorlovav@gmail.com

Zhyvylo Yevhen²

Ph.D., Senior Lecturer, <https://orcid.org/0000-0003-4077-7853>, zhivilka@i.ua

Nesterenko Victor¹

Ph.D. Student, <https://orcid.org/0000-0002-4237-3433>, svictors_1975@ukr.net

¹*V. N. Karazin Kharkiv National University, (Kharkiv, Ukraine)*

²*National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic» (Poltava, Ukraine)*

Abstract

The article examines the regulatory and legal aspects of electronic document management in the system of public administration within the national defense sector. The current state of legal regulation in this field is analyzed, and key gaps that hinder the effective implementation of artificial intelligence and blockchain technologies in the document management systems of defense institutions are identified.

Relevant legal challenges associated with the integration of AI and blockchain technologies into the electronic document management of the defense sector are identified, including: the lack of a regulatory definition of the legal status of documents created using AI algorithms; uncertainty regarding mechanisms for assigning responsibility when using automated decision-making systems; the absence of specific requirements for data protection when using distributed ledgers and AI systems; and the unresolved issues of interoperability between electronic document management systems across various defense structures.

It is substantiated that the implementation of the proposed measures will create the legal prerequisites for the effective and secure integration of AI and blockchain technologies into the electronic document management of the national defense sector, improve the efficiency of administrative processes, and ensure an adequate level of information security. Prospective directions for further research are outlined, including the development of methodological approaches for assessing legal risks associated with the introduction of emerging technologies into electronic document management systems of the defense sector, and the exploration of legal regulation aspects related to the use of quantum computing technologies to ensure the future security of electronic document management.

Keywords: electronic document management, defense sector, legal regulation, artificial intelligence, blockchain, information security, public administration, interoperability, cybersecurity, digital transformation

Нормативно-правові аспекти електронного документообігу в системі державного управління сектору оборони держави

Орлов Олександр¹, Живилю Євген², Нестеренко Віктор¹

¹*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. (Харків, Україна)*

²*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», (Полтава, Україна)*

Анотація

У статті досліджено нормативно-правові аспекти електронного документообігу в системі державного управління сектору оборони держави. Проаналізовано сучасний стан правового регулювання в цій сфері та виявлено ключові прогалини, що перешкоджають ефективному впровадженню технологій штучного інтелекту та блокчейну в систему документообігу оборонного відомства.

Визначено актуальні правові виклики, що пов'язані з впровадженням технологій ШІ та блокчейну в електронний документообіг оборонного сектору, зокрема: відсутність нормативного визначення правового статусу документів, створених із застосуванням алгоритмів штучного інтелекту; невизначеність механізмів розподілу відповідальності при використанні автоматизованих систем прийняття рішень; відсутність спеціальних вимог до захисту даних при використанні розподілених реєстрів та систем штучного інтелекту; неврегульованість питань інтероперабельності систем електронного документообігу в різних структурах сектору оборони.

Обґрунтовано, що реалізація запропонованих заходів дозволить створити правові передумови для ефективного та безпечного впровадження технологій ШІ та блокчейну в електронний документообіг сектору оборони держави, підвищити оперативність управлінських процесів та забезпечити належний рівень захисту інформації. Визначено перспективні напрями подальших досліджень, пов'язані з розробкою методичних підходів до оцінки правових ризиків впровадження новітніх технологій у системі електронного документообігу сектору оборони та дослідженням особливостей правового регулювання застосування технологій квантових обчислень для забезпечення безпеки електронного документообігу в майбутньому.

Ключові слова: електронний документообіг, сектор оборони, нормативно-правове регулювання, штучний інтелект, блокчейн, інформаційна безпека, державне управління, інтероперабельність, кібербезпека, цифрова трансформація

Стаття надійшла / Article arrived: 09.02.2025

Схвалено до друку / Accepted: 26.03.2025



Вступ.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах цифрової трансформації державного управління та загострення кібербезпекових викликів особливої актуальності набуває питання ефективної та захищеної організації електронного документообігу в секторі оборони держави. Підрозділи оборонного відомства щоденно генерують та опрацьовують значний масив документів, частина яких містить інформацію з обмеженим доступом та потребує підвищених заходів захисту. Водночас оперативність прийняття управлінських рішень у секторі оборони часто має критичне значення для національної безпеки.

Впровадження новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ) та блокчейну, відкриває нові можливості для оптимізації процесів документообігу та забезпечення їх безпеки. Однак застосування цих інноваційних технологій у такій специфічній сфері, як оборонний сектор, потребує належного правового регулювання, яке наразі характеризується фрагментарністю та недостатньою адаптованістю до сучасних викликів.

Проблема полягає у суперечності між потребою у впровадженні передових технологічних рішень для забезпечення ефективності та захищеності електронного документообігу в секторі оборони та недосконалістю нормативно-правової бази, що регулює ці процеси в Україні. Вирішення цієї проблеми має безпосередній зв'язок із завданнями забезпечення національної безпеки, підвищення ефективності державного управління та реалізації стратегії цифрової трансформації держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми нормативно-правового забезпечення електронного документообігу в системі державного управління досліджували такі вчені, як О. Баранов, М. Швець, В. Брижко, які заклали фундаментальні підходи до розуміння правових засад інформатизації державного управління (Баранов та ін., 2019). Н. Грицяк та Л. Литвинова проаналізували особливості впровадження електронного урядування в Україні та його правові аспекти (Грицяк, & Литвинова, 2020). І. Клименко та К. Линьов розглядали технології електронного урядування з точки зору їх нормативного забезпечення (Клименко, & Линьов, 2018).

Питання безпеки електронного документообігу в державних структурах висвітлено у працях В. Бурячка, В. Толубка, С.

Толупи (Бурячок та ін., 2015). Ці дослідники зосередили увагу на технічних та організаційних аспектах захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах державних органів. Л. Чистоклетов та С. Обрембальський досліджували специфіку інформаційної безпеки в умовах інформаційних протистоянь (Чистоклетов, & Обрембальський, 2024).

Останніми роками з'явилися дослідження, присвячені застосуванню новітніх технологій у державному управлінні. Зокрема, О. Кравченко та О. Шаповал аналізували перспективи використання технології блокчейн у публічному управлінні (Кравченко та Шаповал, 2021). А. Ільєнко, С. Ільєнко, О. Яковенко, Є. Галич та В. Павленко розглядали можливості імплементації технологій штучного інтелекту в системі кібербезпеки (Ільєнко та ін., 2024).

Специфіку функціонування інформаційних систем у військовій сфері та оборонному секторі, положення, пов'язані із забезпеченням інформаційної безпеки та системами захисту інформації, яка циркулює в об'єктах інформатизації військового управління, досліджено у колективній монографії (Величко та ін., 2021), де приділено велику увагу особливим вимогам до захисту інформації військового характеру в електронних системах.

Аналіз наукових публікацій вказує на те, що дослідники здебільшого розглядали загальні питання електронного документообігу в державному управлінні або окремі аспекти застосування ШІ та блокчейну в державних інформаційних системах. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного нормативно-правового регулювання впровадження цих технологій саме в системі документообігу сектору оборони держави з урахуванням його специфіки, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Метою статті є дослідження сучасного стану нормативно-правового забезпечення електронного документообігу в системі державного управління сектору оборони держави та розробка пропозицій щодо його вдосконалення з урахуванням можливостей імплементації технологій штучного інтелекту та блокчейну.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Проаналізувати чинну нормативно-правову базу, що регулює електронний документообіг у системі державного управління сектору оборони.
2. Визначити правові проблеми та колізії, що виникають при впровадженні технологій ШІ та блокчейну в електронний документообіг оборонного сектору.



3. Дослідити міжнародний досвід правового регулювання застосування інноваційних технологій у документообігу військових відомств країн-членів НАТО.

4. Розробити пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правового забезпечення впровадження ШІ та блокчейну в систему електронного документообігу сектору оборони держави.

Результати дослідження.

Нормативно-правова база, що регулює електронний документообіг у системі державного управління України загалом та у секторі оборони зокрема, представлена низкою законодавчих та підзаконних актів. Основоположними документами є Закони України “Про електронні документи та електронний документообіг” (Верховна Рада України, 2003), “Про електронні довірчі послуги” (Верховна Рада України, 2017), “Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах” (Верховна Рада України, 1994b), “Про державну таємницю” (Верховна Рада України, 1994a).

Специфіка електронного документообігу в секторі оборони додатково регулюється нормативними актами Міністерства оборони України та Генерального штабу Збройних Сил України, зокрема наказом Міністерства оборони України “Про затвердження Порядку організації електронного документообігу в системі Міністерства оборони України” (Міністерство оборони України, 2020). Окремі аспекти захисту інформації в оборонному секторі регламентуються положеннями Закону України “Про основи національної безпеки України” (Верховна Рада України, 2018) та Стратегією кібербезпеки України (Верховна Рада України, 2021).

Аналіз зазначених нормативно-правових актів показує, що хоча вони й створюють загальну основу для функціонування електронного документообігу, проте не враховують повною мірою специфіку застосування новітніх технологій, таких як ШІ та блокчейн. Зокрема, відсутні положення, які б визначали правовий статус документів, створених із застосуванням алгоритмів штучного інтелекту або таких, що зберігаються в розподілених реєстрах.

Також варто зазначити, що чинні нормативно-правові акти не забезпечують належного рівня стандартів взаємодії систем електронного документообігу в різних структурах сектору оборони та їх взаємодії з цивільними органами державної влади, що суттєво знижує ефективність управлінських процесів, особливо в умовах кризових ситуацій (Болдуєв та ін., 2024).

Впровадження технологій штучного інтелекту в системи електронного документообігу сектору оборони відкриває значні можливості для автоматизації процесів класифікації, маршрутизації, обробки та аналізу документів. Однак застосування алгоритмів машинного навчання у цій сфері породжує низку правових питань, які потребують нормативного врегулювання.

По-перше, постає питання відповідальності за рішення, прийняті з використанням систем штучного інтелекту. Чинне законодавство України не містить положень, які б визначали механізми розподілу такої відповідальності між розробниками алгоритмів, адміністраторами систем та кінцевими користувачами (Радутний, 2017). Особливої гостроти це питання набуває у контексті застосування ШІ для класифікації документів за ступенем секретності або для визначення пріоритетності документів у сфері національної безпеки та оборони.

По-друге, використання алгоритмів машинного навчання передбачає обробку великих масивів даних, що може суперечити вимогам щодо захисту інформації з обмеженим доступом. Законодавство має встановлювати чіткі критерії та умови, за яких допускається використання таких даних для навчання алгоритмів ШІ, а також визначати вимоги до захисту самих моделей машинного навчання від несанкціонованого доступу (Баранов, 2018).

Щодо технології блокчейн, її впровадження в систему електронного документообігу сектору оборони може забезпечити неспростовність та цілісність даних, що є критично важливим для документів стратегічного значення. Водночас розподілений характер зберігання даних у блокчейні створює нові виклики для забезпечення конфіденційності інформації з обмеженим доступом (Спасітелева, & Бурячок, 2018).

Чинна нормативно-правова база України не містить спеціальних положень щодо застосування технологій розподілених реєстрів у сфері державного управління та, зокрема, в секторі оборони. Відсутні нормативні визначення таких понять як “смарт-контракт”, “блокчейн”, “розподілений реєстр” у контексті документообігу (Кудь та ін., 2022). Це створює правову невизначеність та стримує впровадження зазначених технологій у практику державного управління.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить про активне формування правових рамок для застосування новітніх технологій у секторі оборони. Зокрема, у США Департамент оборони у 2020 році ухвалив “Стратегію розвитку штучного



інтелекту у сфері оборони”, яка визначає правові та етичні принципи застосування ШІ у військовій сфері, включаючи системи управління документами (U.S. Department of Defense, 2020). Важливим аспектом цієї стратегії є встановлення принципу “людина у контурі”, який передбачає обов’язкову участь людини у прийнятті рішень на основі рекомендацій систем штучного інтелекту.

Європейський Союз розробив “Етичні настанови щодо надійного ШІ”, які хоч і мають рекомендаційний характер, але закладають основи для гармонізації правового регулювання застосування ШІ в державному управлінні країна-членів ЄС (High-Level Expert Group on Artificial Intelligence, 2019). Ці настанови пропонують підхід до регулювання ШІ, заснований на оцінці ризиків, що є особливо актуальним для сектору оборони.

Щодо технології блокчейн, показовим є досвід Естонії, яка імплементувала KSI Blockchain у державні реєстри для забезпечення цілісності даних. Особливістю естонського підходу є розмежування відкритих даних, які зберігаються у традиційних базах даних, та криптографічних доказів цілісності цих даних, які фіксуються у блокчейні (Ковач та Ковач, 2023). Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між прозорістю та захистом конфіденційної інформації.

НАТО в рамках ініціативи “NATO 2030” визначило розвиток технологій ШІ та блокчейну як один із пріоритетних напрямів технологічної трансформації Альянсу. У 2021 році було ухвалено “Стратегію НАТО з штучного інтелекту”, яка серед іншого регламентує питання застосування ШІ в системах обміну інформацією між країнами-членами (НАТО, 2021). Особливу увагу приділено питанням сумісності національних систем та стандартизації підходів до забезпечення безпеки даних.

На основі проведеного аналізу пропонуються такі напрями вдосконалення нормативно-правового забезпечення електронного документообігу в системі державного управління сектору оборони держави з урахуванням впровадження технологій ШІ та блокчейну:

1. Розробка та ухвалення спеціального закону “Про застосування технологій штучного інтелекту та розподілених реєстрів у державному управлінні”, який би визначав основні поняття, принципи та механізми використання цих технологій в державних інформаційних системах, включаючи системи сектору оборони. Закон має встановлювати:

– правовий статус документів, створених із застосуванням технологій ШІ;

– механізми розподілу відповідальності при використанні автоматизованих систем прийняття рішень;

– вимоги до прозорості алгоритмів та їх аудиту;

– порядок застосування смарт-контрактів у державному управлінні.

2. Внесення змін до Закону України “Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах” у частині регламентації процедур захисту даних при використанні розподілених реєстрів та систем штучного інтелекту. Зокрема, необхідно встановити додаткові вимоги до захисту моделей машинного навчання, які використовуються для обробки інформації з обмеженим доступом, та визначити особливості застосування криптографічних методів захисту інформації в блокчейн-системах (Верховна Рада України, 1994b).

3. Розробка галузевого стандарту для сектору оборони щодо застосування технологій ШІ та блокчейну в системах електронного документообігу, який би враховував специфіку інформації, що циркулює в цих системах, та особливі вимоги до її захисту. Стандарт має визначати:

– критерії допустимості автоматизованої обробки документів різних категорій;

– вимоги до наборів даних, що використовуються для навчання алгоритмів ШІ;

– протоколи верифікації результатів роботи систем ШІ;

– архітектурні рішення для побудови блокчейн-систем з урахуванням вимог конфіденційності.

4. Ухвалення нормативного акту Кабінету Міністрів України “Про порядок забезпечення інтероперабельності систем електронного документообігу в секторі безпеки і оборони”, який би регламентував стандарти обміну даними між різними відомствами сектору оборони та їх взаємодію з цивільними органами державної влади в умовах використання технологій ШІ та блокчейну.

5. Внесення змін до наказу Міністерства оборони України “Про затвердження Порядку організації електронного документообігу в системі Міністерства оборони України” з метою врегулювання процедур використання алгоритмів машинного навчання для класифікації, маршрутизації та аналізу документів, а також застосування технологій блокчейн для забезпечення цілісності та неспростовності критично важливих документів (Міністерство оборони України, 2020).

Соціальні мережі стали невід’ємною частиною нашого спілкування, але в умовах



війни вони можуть становити серйозну загрозу для безпеки як окремих військовослужбовців, так і підрозділів в цілому. Необхідно на законодавчому рівні затвердити рекомендації щодо безпечного користування соціальними мережами, захисту особистої інформації та уникнення публікації контенту, який може бути використаний ворогом (Міністерство оборони України, б.д.).

Використання месенджерів для оперативного обміну службовою інформацією стає невід'ємною частиною сучасних комунікаційних процесів у державному управлінні. В умовах динамічного інформаційного середовища месенджери стають ефективним інструментом оперативної комунікації, проте потребують особливих підходів до забезпечення безпеки інформації.

Сучасне розуміння електронного документообігу, як правило, не включає безпосереднє спілкування через месенджери як основний компонент, але може використовувати їх для певних супутніх цілей. Інтеграція захищених месенджерів у систему електронного документообігу є перспективним напрямком розвитку, який потребує належного правового регулювання. Сьогодні необхідно констатувати, що використання месенджерів у службовій комунікації створює новий вид документів, правовий статус яких залишається невизначеним. Ця проблема особливо актуальна для оборонного сектору, де комунікація може містити інформацію з обмеженим доступом. Відсутність чітких правових механізмів використання месенджерів у службовій комунікації створює ризики для інформаційної безпеки та ускладнює документування управлінських рішень.

Висновки.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що чинна нормативно-правова база, яка регулює електронний документообіг у системі державного управління сектору оборони України, характеризується фрагментарністю та недостатньою адаптованістю до викликів, пов'язаних із впровадженням новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту та блокчейну. Відсутність спеціального правового регулювання цих технологій створює ризики як для ефективності їх застосування, так і для інформаційної безпеки держави.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить про активне формування правових рамок для застосування ШІ та блокчейну в секторі оборони, зокрема в системах електронного документообігу. При цьому особлива увага приділяється питанням сумісності систем, забезпечення балансу між ефективністю

та безпекою, а також дотримання етичних принципів при використанні автоматизованих систем.

Для вдосконалення нормативно-правового забезпечення електронного документообігу в системі державного управління сектору оборони України запропоновано комплекс заходів, які включають розробку спеціального закону, внесення змін до чинних нормативно-правових актів, розробку галузевих стандартів та відомчих нормативних документів. Реалізація цих пропозицій дозволить створити правові передумови для ефективного та безпечного впровадження технологій ШІ та блокчейну в електронний документообіг сектору оборони держави.

Ключовими викликами у створенні ефективної нормативно-правової бази для інноваційних напрямків розвитку ЕДО сектору оборони залишаються:

- необхідність балансування між інноваційністю та безпекою;
- забезпечення гнучкості правового регулювання з урахуванням швидкого розвитку технологій;
- гармонізація національного законодавства зі стандартами НАТО та ЄС;
- розробка специфічних технічних стандартів та протоколів;
- підготовка фахівців з відповідними компетенціями.

Для ефективного впровадження ШІ в систему ЕДО сектору оборони необхідно розробити та прийняти нормативно-правові акти, які регулюватимуть:

- критерії та процедури валідації алгоритмів ШІ, які застосовуються в оборонному документообігу;
- межі автономності систем ШІ у прийнятті рішень різного рівня;
- питання відповідальності за рішення, прийняті з використанням ШІ;
- механізми контролю та аудиту систем ШІ;
- специфічні вимоги до безпеки та захисту даних при використанні ШІ в документообігу, що містить інформацію з обмеженим доступом.

Нормативно-правове забезпечення використання блокчейну в системі ЕДО сектору оборони повинно охоплювати:

- визначення юридичного статусу документів, що зберігаються у блокчейн-системах;
- регламентацію процедур верифікації та валідації транзакцій у блокчейні;
- стандарти для використання різних типів блокчейн-мереж (публічних, приватних,



гібридних) залежно від рівня секретності інформації;

- правила розподілу відповідальності між учасниками блокчейн-мережі;
- механізми інтеграції блокчейн-систем з існуючими системами ЕДО та іншими інформаційними системами.

Перспективними напрямками вдосконалення нормативно-правової бази є:

- розробка концепції правового забезпечення цифрової трансформації документообігу в секторі оборони;
- створення спеціалізованих нормативних актів щодо використання ШІ, блокчейну та месенджерів;
- впровадження регуляторних “пісочниць” для тестування інноваційних рішень;
- розробка галузевих стандартів та протоколів безпеки;
- внесення змін до існуючого законодавства для усунення правових колізій та прогалин.

Для ефективної та безпечної інтеграції месенджерів у систему ЕДО сектору оборони необхідно розробити нормативно-правову базу, яка визначатиме:

– типи інформації, що може передаватися через месенджери;

– вимоги до захисту інформації при використанні месенджерів (шифрування, автентифікація);

– порядок документування та архівування комунікацій через месенджери, що мають юридичне значення;

– процедури верифікації ідентичності користувачів месенджерів;

– регламентацію використання державних та комерційних месенджерів в оборонному секторі;

– порядок інтеграції месенджерів з офіційними системами ЕДО.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка методичних підходів до оцінки правових ризиків впровадження новітніх технологій у системи електронного документообігу сектору оборони, а також дослідження особливостей правового регулювання застосування технологій квантових обчислень для забезпечення безпеки електронного документообігу в майбутньому.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Баранов, О. (2018). Інтернет речей (IoT): регулювання надання послуг роботами зі штучним інтелектом. *Інформація і право*, 4, 46–70. Відновлено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/Infprg_2018_4_7
- Баранов, О., Швець, М., & Брижко, В. (2019). Електронне урядування в Україні: правові аспекти. *Інформація і право*, 2, 39–51.
- Болдуєв, М. В., Болдуєва, О. В., & Лищенко, О. Г. (2024). Потенціал і проблеми запровадження електронного документообігу в Україні. *Ефективна економіка*, 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.9>
- Бурачок, В. Л., Толубко, В. Б., Хорошко, В. О., & Толюпа, С. В. (2015). *Інформаційна та кібербезпека: соціотехнічний аспект* (В. Б. Толубко, ред.). Київ: ДУТ.
- Величко, О. Ф., Гриб, Д. А., Демідов, Б. О., Коростельов, О. П., Кучеренко, Ю. Ф., Луханін, М. І., Чепков, І. Б., & Хмелевська, О. О. (2021). *Методологічні й системотехнічні аспекти інформаційного забезпечення управління системами військового призначення та діяльністю в оборонній сфері* (Б. О. Демідов & О. П. Коростельов, ред.). Київ: Видавничий дім “Стилос”.
- Верховна Рада України. (1994а). *Про державну таємницю* (Закон № 3855-ХІІ). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12>
- Верховна Рада України. (1994б). *Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах* (Закон № 80/94-ВР). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр>
- Верховна Рада України. (2003). *Про електронні документи та електронний документообіг* (Закон № 851-ІV). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>
- Верховна Рада України. (2017). *Про електронні довірчі послуги* (Закон № 2155-VIII). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>
- Верховна Рада України. (2018). *Про основи національної безпеки України* (Закон № 2469-VIII). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>
- Верховна Рада України. (2021). *Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року “Про Стратегію кібербезпеки України”* (Указ Президента № 447/2021). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021>
- Грицяк, Н., & Литвинова, Л. (2020). Електронне урядування: нормативно-правове забезпечення та особливості впровадження в Україні. *Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку*, 3, 121–134.
- Ільєнко, А., Ільєнко, С., Яковенко, О., Галич, С., & Павленко, В. (2024). Перспективи інтеграції штучного інтелекту в системи кібербезпеки. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*, 1(25), 318–329. <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2024.25.318329>
- Клименко, І., & Линьов, К. (2018). *Технології електронного урядування*. Київ: Центр навчальної літератури.



- Ковач, О. В., & Ковач, Д. Л. (2023). Досвід країн ЄС щодо використання технології блокчейн (технології розподіленого реєстру) у публічному управлінні: порівняльно-правовий аналіз. У *Фінансова архітектура та сценарії конкурентних моделей розвитку: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції* (с. 135–136). Харків: Державний біотехнологічний університет.
- Кравченко, О. В., & Шаповал, О. Б. (2021). Блокчейн технології: стан та перспективи розвитку в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія “Економічні науки”*, 6(2), 267–272.
- Кудь, А., Кучерявенко, М., & Смичок, Є. (2022). *Цифрові активи та їх правове регулювання у світі розвитку технології блокчейн*. Харків: Право.
- Міністерство оборони України. (2020). *Про затвердження Порядку організації електронного документообігу в системі Міністерства оборони України* (Наказ № 256). Відновлено з https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2020/nm_256.pdf
- Міністерство оборони України. (б.д.). *Особиста кібербезпека: паролі та месенджери*. <https://mod.gov.ua/osobista-kiberbezpeka-paroli-ta-mesendzheri>
- Радутний, О. Є. (2017). *Criminal liability of the artificial intelligence. Problems of Legality*, 138, 132–141. <https://doi.org/10.21564/2414-990x.138.105661>
- Спасітелєва, С. О., & Бурячок, В. Л. (2018). Перспективи розвитку додатків блокчейн в Україні. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*, 1(1), 35–48. <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2018.1.3548>
- Чистоклетов, Л., & Обрембальський, С. (2024). Особливості забезпечення інформаційної безпеки в умовах російсько-української війни. *Академічні візії*, 29. Відновлено з <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1141>
- High-Level Expert Group on Artificial Intelligence. (2019). *Ethics guidelines for trustworthy AI*. European Commission. Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai>
- NATO. (2021). *Summary of the NATO Artificial Intelligence Strategy*. Retrieved from https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_187617.htm
- U.S. Department of Defense. (2020). *DoD adopts ethical principles for artificial intelligence*. Retrieved from <https://www.defense.gov/News/Releases/Release/Article/2091996/dod-adopts-ethical-principles-for-artificial-intelligence/>

REFERENCES

- Baranov, O. (2018). Internet rechey (IoT): Rehulyuvannya nadannya posluh robotamy zi shtuchnym intelektom [Internet of Things (IoT): Regulation of services provided by robots with artificial intelligence]. *Informatsiya i Pravo*, 4, 46–70. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Infpr_2018_4_7
- Baranov, O., Shvets, M., & Bryzhko, V. (2019). Elektronne uryaduvannya v Ukrayini: Pravovi aspekty [Electronic governance in Ukraine: Legal aspects]. *Informatsiya i Pravo*, 2, 39–51.
- Bolduev, M. V., Boldueva, O. V., & Lyshchenko, O. H. (2024). Potentsial i problemy zaprovadzhennya elektronnoho dokumentoobigu v Ukrayini [Potential and problems of implementing electronic document management in Ukraine]. *Efektivna Ekonomika*, 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.9>
- Buryachok, V. L., Tolubko, V. B., Khoroshko, V. O., & Tolyupa, S. V. (2015). *Informatsiyna ta kiberbezpeka: Sotsiotekhnichnyy aspekt [Information and cybersecurity: Sociotechnical aspect]* (V. B. Tolubko, Ed.). Kyiv: DUT.
- Chystokletov, L., & Obrembalsky, S. (2024). Osoblyvosti zabezpechennya informatsiynoyi bezpeky v umovakh rosiysko-ukrayinskoyi viyny [Features of ensuring information security during the Russian-Ukrainian war]. *Akademichni Vizii*, 29. Retrieved from <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1141>
- Grytsyak, N., & Lytvynova, L. (2020). Elektronne uryaduvannya: Normatyvno-pravove zabezpechennya ta osoblyvosti vprovadzhennya v Ukrayini [Electronic governance: Legal framework and features of implementation in Ukraine]. *Publichne Vryaduvannya v Ukrayini: Stan, Vyklyky ta Perspektyvy Rozvytku*, 3, 121–134.
- High-Level Expert Group on Artificial Intelligence. (2019). *Ethics guidelines for trustworthy AI*. European Commission. Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai>
- Iliencko, A., Iliencko, S., Yakovenko, O., Halych, Ye., & Pavlenko, V. (2024). Perspektyvy intehratsiyi shtuchnoho intelektu v systemy kiberbezpeky [Prospects for integrating artificial intelligence into cybersecurity systems]. *explode: Osvita, Nauka, Tekhnika*, 1(25), 318–329. Retrieved from <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2024.25.318329>
- Klymenko, I., & Lynyov, K. (2018). *Tekhnolohiyi elektronnoho uryaduvannya [Electronic governance technologies]*. Kyiv: Tsentr Navchalnoyi Literatury.
- Kovach, O. V., & Kovach, D. L. (2023). Dosvid krayin YES shchodo vykorystannya tekhnolohiyi blokcheyn (tekhnolohiyi rozpodilenooho reyestru) u publichnomu upravlinni: Porivnyalno-pravovyy analiz [Experience of EU countries in using blockchain technology (distributed ledger technology) in public administration: Comparative legal analysis]. In *Finansova Arkhitektonika ta Stsenariyi Konkurentnykh Modeley Rozvytku: Tezy Dopovidey Mizhnarodnoyi Naukovo-Praktychnoyi Konferentsiyi* (pp. 135–136). Kharkiv: Derzhavnyy Biotekhnolohichnyy Universytet.
- Kravchenko, O. V., & Shapoval, O. B. (2021). Blokcheyn tekhnolohiyi: Stan ta perspektyvy rozvytku v Ukrayini [Blockchain technologies: State and prospects of development in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriya “Ekonomichni Nauky”*, 6(2), 267–272.



- Kud, A., Kucheryavenko, M., & Smychok, Ye. (2022). *Tsyfrovi aktyvy ta yikh pravove rehulyuvannya u sviti rozvytku tekhnolohiyi blokcheyn [Digital assets and their legal regulation in the context of blockchain technology development]*. Kharkiv: Pravo.
- Ministry of Defense of Ukraine. (2020). *Pro zatverdzhennya Poryadku orhanizatsiyi elektronnoho dokumentoobigu v systemi Ministerstva oborony Ukrayiny [On approval of the procedure for organizing electronic document management in the system of the Ministry of Defense of Ukraine]* (Order No. 256). https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2020/nm_256.pdf
- Ministry of Defense of Ukraine. (n.d.). *Osobysta kiberbezpeka: Paroli ta mesendzhery [Personal cybersecurity: Passwords and messengers]*. Retrieved from <https://mod.gov.ua/osobysta-kiberbezpeka-paroli-ta-mesendzheri>
- NATO. (2021). *Summary of the NATO Artificial Intelligence Strategy*. Retrieved from https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_187617.htm
- Radutnyi, O. E. (2017). Criminal liability of the artificial intelligence. *Problems of Legality*, 138, 132–141. <https://doi.org/10.21564/2414-990x.138.105661>
- Spasiteleva, S. O., & Buriachok, V. L. (2018). Perspektyvy rozvytku dodatkiv blokcheyn v Ukrayini [Prospects for the development of blockchain applications in Ukraine]. *explode: Osvita, Nauka, Tekhnika*, 1(1), 35–48. <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2018.1.3548>
- U.S. Department of Defense. (2020). *DoD adopts ethical principles for artificial intelligence*. Retrieved from <https://www.defense.gov/News/Releases/Release/Article/2091996/dod-adopts-ethical-principles-for-artificial-intelligence/>
- Velychko, O. F., Gryb, D. A., Demidov, B. O., Korostelov, O. P., Kucherenko, Yu. F., Lukhanin, M. I., Chepkov, I. B., & Khmelevska, O. O. (2021). *Metodolohichni y systemotekhnichni aspekty informatsiyoho zabezpechennya upravlinnya systemamy viyskovoho pryznachennya ta diyalnistyu v oboronniy sferi [Methodological and system-technical aspects of information support for the management of military systems and activities in the defense sector]* (B. O. Demidov & O. P. Korostelov, Eds.). Kyiv: Vydavnychyy Dim “Stylos”.
- Verkhovna Rada of Ukraine. (1994a). *Pro derzhavnu tayemnytsyu [On state secrets]* (Law No. 3855-XII). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12>
- Verkhovna Rada of Ukraine. (1994b). *Pro zakhyst informatsiyi v informatsiyno-telekomunikatsiynykh systemakh [On protection of information in information and telecommunication systems]* (Law No. 80/94-VR). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-VR>
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2003). *Pro elektronni dokumenty ta elektronnyy dokumentoobih [On electronic documents and electronic document management]* (Law No. 851-IV). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2017). *Pro elektronni dovirchi posluhy [On electronic trust services]* (Law No. 2155-VIII). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2018). *Pro osnovy natsionalnoyi bezpeky Ukrayiny [On the fundamentals of national security of Ukraine]* (Law No. 2469-VIII). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). *Pro rishennya Rady natsionalnoyi bezpeky i oborony Ukrayiny vid 14 travnya 2021 roku “Pro Stratehiyu kiberbezpeky Ukrayiny” [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of May 14, 2021 “On the Cybersecurity Strategy of Ukraine”]* (Presidential Decree No. 447/2021). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021>



Content and Structure of the Socio-communicative Competence of a Public Servant

UDC: 35.083:316.77

DOI: <https://doi.org/10.15421/152513>

Babachenko Nataliia

Assistant, <https://orcid.org/0000-0003-1674-1017>, natbabachenko@gmail.com

University of Customs and Finance (Dnipro, Ukraine)

Abstract

Relevance. The transformations in the public administration of Ukraine and the modernization of social and technological conditions for communication necessitate a revision of approaches to understanding the essence of a public servant's communicative competence, with a rationale for a more comprehensive understanding of it as socio-communicative competence.

The purpose. The aim of the research is to reveal the content and structure of a public servant's socio-communicative competence as a complex, multi-component phenomenon that is more relevant to the contemporary challenges facing the Ukrainian public administration system.

Results. The concepts of "communicative competence of a public servant" and "socio-communicative competence of a public servant" are differentiated based on the following aspects: the main goal of activity, which determines the need for a public servant to possess relevant competencies; the focus of the concept, context, and content of the concept. The components of socio-communicative competence are structured into content blocks according to the key processes of communicative activity: receptive, analytical, generative, and communicative.

Conclusions. Socio-communicative competence of a public servant is an integrated characteristic that includes a set of knowledge, abilities, skills, value orientations, and personal qualities that ensure effective, harmonious, and contextually adequate (technological and social) communication of this individual with various social groups and individuals in the process of performing their official duties within public administration. In this definition, the content of a public servant's socio-communicative competencies, in contrast to communicative competencies, is clarified with an emphasis on aspects such as: consideration of the social context and social groups, the specifics of public service, value orientations, working with socially significant information, responsibility, and the image of public service.

Keywords: public service, competence, components of competence, communication, communicative activity, social context, process approach

Зміст і структура соціокомунікативної компетентності публічного службовця

Бабаченко Наталія

Університет митної справи та фінансів (Дніпро, Україна)

Анотація

Актуальність. Трансформації публічного управління України, модернізація соціальних і технологічних умов здійснення комунікації потребують перегляду підходів щодо розуміння сутності комунікативної компетентності публічного службовця з обґрунтуванням більш комплексного її розуміння як соціокомунікативної.

Метою дослідження є розкрити зміст і структуру соціокомунікативної компетентності публічного службовця як комплексного багатокomпонентного явища, що є більш відповідним сучасним викликам до української системи публічного управління.

Результати. Розмежовано поняття «комунікативна компетентність публічного службовця» та «соціокомунікативна компетентність публічного службовця» з огляду на такі аспекти: основна мета діяльності, що зумовлює потребу володіння публічним службовцем відповідними компетентностями; фокус поняття, контекст, зміст поняття. Компоненти соціокомунікативної компетентності структуровано за змістовими блоками відповідно до ключових процесів комунікативної діяльності: рецепційний, аналітичний, генеративний, комунікативний.

Висновки. Соціокомунікативна компетентність публічного службовця – це інтегрована характеристика, що включає сукупність знань, умінь, навичок, ціннісних орієнтацій та особистісних якостей, які забезпечують ефективну, гармонійну, адекватну технологічному та соціальному контекстам публічного управління комунікацію цієї особи з різними соціальними групами та індивідами в процесі виконання її службових обов'язків. У цьому визначенні зміст соціокомунікативної компетентності публічного службовця, на відміну від комунікативної компетентності, уточнено з акцентом на аспектах: урахування соціального контексту та соціальних груп, специфіки публічної служби, ціннісних орієнтацій, роботи із суспільно значущою інформацією, відповідальності та іміджу публічної служби.

Ключові слова: публічна служба, компетентність, компоненти компетентності, комунікація, комунікативна діяльність, соціальний контекст, процесний підхід

Стаття надійшла / Article arrived: 11.02.2025

Схвалено до друку / Accepted: 28.03.2025



Вступ.

Період 2014 – 2024 років став часом глибоких трансформацій у системі публічного управління України. Протягом цього часу було досягнуто значних успіхів у сферах децентралізації системи публічної влади, розвитку цифрового урядування, реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Водночас залишаються невирішеними окремі проблеми, особливо у сфері боротьби з корупцією та реформування державного управління у цілому. Істотні корективи до поступального процесу здійснення реформ внесла повномасштабна військова агресія РФ.

У цих умовах різко зросла актуальність проблематики, пов'язаної з різними аспектами комунікативної діяльності публічних службовців. Розвиток систем цифрового урядування, необхідність ефективної взаємодії з громадянами онлайн, актуалізували навички ефективної комунікації у цифровому середовищі. Реформи, спрямовані на підвищення прозорості та підзвітності влади, сформували запит на більшу відкритість і готовність публічних службовців до відкритого діалогу з громадськістю, уміння налагоджувати партнерські відносини, враховувати різні точки зору та ефективно вирішувати конфліктні ситуації як в офлайн-овому, так і онлайн-овому комунікативному просторі.

Реформи, спрямовані на боротьбу з корупцією, загострили важливість етичної поведінки та доброчесності в комунікації публічних службовців як під час їх службової діяльності, так і в інформаційних взаємовідносинах з представниками різних соціальних груп як приватних осіб. Умови воєнного стану актуалізували вимоги щодо медіаграмотності публічних службовців, вправного володіння навичками критичного аналізу інформації, що циркулює у мінливому і здебільшого агресивному комунікативному просторі, її інтерпретації, використання, грамотного та оперативного інформування громадськості з питань безпекового характеру.

Таким чином, **актуальність теми** цього дослідження пов'язана з потребою перегляду підходів щодо розуміння сутності комунікативної компетентності публічного службовця з обґрунтуванням більш комплексного її розуміння як соціокомунікативної.

Мета статті – розкрити зміст і структуру соціокомунікативної компетентності публічного службовця як комплексного багатокомпонентного явища, що є більш відповідним сучасним викликам до української системи публічного управління.

Методи дослідження. Під час виконання цього дослідження ми спиралися на системний та процесний методологічний підходи та використовували метод включеного спостереження. З позицій системного підходу сформовано розуміння змісту соціокомунікативних компетентностей, що дозволяє розглядати комунікативну діяльність публічних службовців у цілісній єдності з її соціальним середовищем. Процесний підхід застосовано під час визначення структури соціокомунікативних компетентностей, а саме у розрізі основних процесів комунікації – отримання, аналітичного опрацювання інформації, створення та передачі нового повідомлення. Метод включеного спостереження, який було використано під час роботи авторки в органах місцевого самоврядування та органах державної влади, дозволив виявити основні чинники, що зумовлюють потребу більш широкого погляду на сутність комунікативної діяльності публічних службовців та потребу формування у них саме соціокомунікативних компетентностей.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Це дослідження ґрунтується на результатах попередніх наукових розвідок з питань професіоналізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, зокрема, дослідженнях щодо професійних компетентностей публічних службовців, визначення критеріїв та показників оцінювання рівня сформованості цих компетентностей тощо. Серед цієї тематики особливо увагу ми приділили роботам щодо змісту, структури, підходів з формування та розвитку комунікативної компетентності в процесі професійної діяльності та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Останнім часом праці українських науковців такої тематики охоплюють питання: лідерських компетентностей кандидатів на посади публічної служби, що включають комунікативні навички; ціннісні орієнтації службовців, що впливають на стиль їх комунікації; медіаційної компетентності фахівців у сфері публічного управління та адміністрування, що необхідна для вирішення конфліктів; застосування проектного підходу в організації комунікаційного процесу у публічному управлінні, що забезпечує чітку та структуровану комунікацію; комунікації в контексті розвитку цифрових компетентностей публічних службовців тощо (Грабовенко, 2023; Грень, & Грибко, 2021; Пасемко, & Гуторова, 2024; Соколова, 2024; Халецький, & Новицька, 2024; Хребтій, 2024a; Хребтій, 2024b).



Також українські науковці й надалі звертаються до проблематики щодо сутності комунікативної компетентності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, демонструючи при цьому іноді різні підходи.

Н. Грабовенко розглядає комунікативну компетентність як структуроване утворення, що включає сукупність знань і вмінь, особистісних якостей суб'єктів спілкування, які формують їх комунікативну поведінку, адекватну цілям, сферам і умовам взаємодії. При цьому авторка зазначає, що актуальним є зміщення акцентів на формування у державних службовців системного мислення та оволодіння технологіями управління інформаційно-комунікаційними процесами та процесами цифровізації (Грабовенко, 2023, с. 20). Л. Корнута виокремлює сутнісно-змістові ознаки комунікативної компетентності державних службовців. Ця компетентність є:

1) сукупністю знань державного службовця про норми і правила ведення комунікації (зокрема, діалогу, суперечки, переговорів, медіації);

2) здатністю державного службовця застосувати у спілкуванні із колегами, представниками інших державних органів або органів місцевого самоврядування, юридичними особами та фізичними особами способи взаємодії, навички роботи у групі, володіння різними ролями (зокрема, керівника, підлеглого), делегування повноважень;

3) сукупністю знань та навиків державного службовця проявляти комунікацію через:

а) складення документів;

б) підготовку аналітичних оглядів, довідок, висновків на основі аналізу та реферування текстів документів або опрацювання інших даних;

в) монологічне та діалогічне (полілогічне) мовлення фахового спрямування;

г) організацію офіційних заходів, адміністративне спілкування тощо;

г) моделювання комунікативної поведінки державного службовця залежно від робочої ситуації;

д) обрання та застосування державним службовцем різних комунікативних стратегій для досягнення позитивного результату (Корнута, 2024, с.757). У цих двох визначеннях більшою мірою взято до уваги технологічний аспект комунікативної діяльності службовця.

Б. Никитюк розглядає комунікативну компетентність як таку, що має складну багаторівневу структуру і охоплює різноманітні елементи та компоненти, уміння та навички, що складають інтегративну структуру,

де всі компоненти пов'язані між собою у складній взаємодоповнюючій системі. Цими компонентами, на думку Б. Никитюка, є:

1) мотиваційний, що визначає напрям та інтенсивність зусиль, які особа приділяє своєму професійному розвитку, саморозвитку у сфері комунікації та взаємодії з громадськістю;

2) когнітивний компонент, який охоплює сприйняття, усвідомлення, мислення та розуміння інформації, а також розуміння мовних структур, семантики та синтаксису, навички ефективного використання мовних засобів для чіткого та логічного висловлювання думки;

3) операційно-технологічний, що включає уміння виявляти емпатію, адаптувати спосіб спілкування до контексту та працювати в команді;

4) особистісно-поведінковий, який розвиває особистісні якості, такі як терпимість, відкритість до нових ідей і культурних різноманітностей, що важливий для побудови довірливих стосунків та ефективної комунікації;

5) рефлексія, що полягає в усвідомленні власної комунікативної діяльності, здатності до самоаналізу і самовдосконалення, врахування отриманих відгуків для їх подальшого використання (Никитюк, 2024, с. 134). У цьому визначенні, на наш погляд, йдеться більше про власне соціально-психологічні аспекти комунікації й відповідні компетентності службовця.

До цього підходу також тяжіє В. Мареніченко зазначаючи, що комунікативна компетентність керівника в системі публічного управління передбачає розвиток у нього умінь:

1) давати соціально-психологічний прогноз комунікативної ситуації, в якій відбуватиметься спілкування;

2) соціально-психологічно програмувати процес спілкування, спираючись на своєрідність комунікативної ситуації;

3) «вживатися» у соціально-психологічну атмосферу комунікативної ситуації;

4) здійснювати соціально-психологічне керування комунікативними процесами. Також комунікативна компетентність, як складова комунікативного потенціалу, передбачає: знання норм і правил спілкування, володіння психотехніками й технологією комунікації в цілому (Мареніченко, 2021, с. 26 – 27).

Поняття «професійна соціально-комунікаційна компетентність» щодо публічного управління використовує група дослідників у значенні «здатність здійснювати різні види комунікації (внутрішньої та зовнішньої) та здатність розвивати персоналізовану соціальну роль «управлінець» в організації (з усіма її



територіальними підспільнотами), забезпечуючи встановлення та підтримку ефективної взаємодії з усіма учасниками комунікаційного процесу (Василенко та ін., 2025, с. 257). Цей підхід дійсно найбільшою мірою зорієнтований на урахування соціальних факторів комунікації в публічному управлінні, але при цьому апелює лише до окремих чинників.

Отже, аналіз результатів останніх досліджень щодо змісту комунікативної компетентності свідчить, що окреслена нами проблематика справді є малодослідженою та потребує глибокого вивчення.

Результати дослідження.

Вихідним припущенням нашого дослідження є те, що явища, означені поняттями «комунікативна компетентність публічного службовця» та «соціокомунікативна компетентність публічного службовця», хоча й мають багато спільного, проте їх відрізняє істотна відмінність. Вона полягає у широті охоплення означуваного з відсутністю у першому випадку та наявністю у другому акценту на соціальному контексті комунікації. Виокремимо основні аспекти, що розрізняють, за нашими оцінками, ці два поняття.

1. Основна мета діяльності, що зумовлює потребу володіння публічним службовцем відповідними компетентностями. Суто комунікативна діяльність має за мету забезпечення ефективного обміну інформацією для виконання службових обов'язків, налагодження взаємодії з громадянами, колегами та представниками інших органів влади. За визначенням в «Енциклопедії державного управління», комунікація в публічному управлінні є процесом обміну інформацією органів державної влади й органів місцевого самоврядування між різними інституціями суспільства (суб'єктами комунікації), а також обміну інформацією всередині органу влади (Енциклопедія державного управління, 2011, с. 273).

Соціокомунікативна діяльність спрямована не лише на ефективний обмін інформацією, але й забезпечення гармонійної та результативної взаємодії публічного службовця з суспільством, колегами та представниками інших інституцій з урахуванням соціальних і культурних особливостей, що сприяє підвищенню довіри до влади та ефективному виконанню службових обов'язків в інтересах суспільства (державна служба) чи територіальної громади (служба в органах місцевого самоврядування). Зокрема, В. Різун розглядає соціальні комунікації як систему суспільної взаємодії, що включає визначені шляхи, способи, засоби, принципи

встановлення і підтримання контактів на основі професійно-технологічної діяльності, що спрямована на розробку, провадження, організацію, удосконалення, модернізацію відносин у суспільстві, які складаються між різними соціальними інститутами, де, з одного боку, у ролі ініціаторів спілкування найчастіше виступають соціальнокомунікаційні інститути, служби, а з іншого – організовані спільноти, соціальні групи. Ці комунікації є соціально маркованими, бо передбачають взаємодію з соціально визначеними групами людей (Різун, 2012). І хоча це визначення справді вказує на широкий простір соціальних комунікацій, утім, на нашу думку, В. Різун у своєму визначенні все ж звужив коло комунікацій у суспільстві, обмежившись публічними комунікаціями, і залишивши поза увагою приватні комунікації між окремими громадянами, які почасти також є достатньо значущими. Також слід уточнити, що взаємовідносини, спілкування тут відбувається не між інститутами як системами соціальних зв'язків і норм, а між інституціями як соціальними групами.

2. Фокус поняття. Комунікативна компетентність публічного службовця передбачає суто здатність ефективно передавати та отримувати інформацію, налагоджувати контакт, чітко висловлювати свої думки, слухати та розуміти співрозмовника. Соціокомунікативна компетентність публічного службовця крім того, що включає в себе компетентність комунікативну, також акцентує увагу ще й на соціальному контексті комунікації, врахуванні соціальних норм, цінностей, культурних особливостей і психологічних аспектів взаємодії.

3. Контекст. Комунікативну діяльність публічних службовців слід розглядати у розрізі технологічного та соціального контекстів. Технологічний контекст стосується власне умов здійснення комунікації – трансформації ідеї у повідомлення, «запакованого» у певну знакову форму, трансляції повідомлення відповідним комунікативним каналом до адресата, «розпаковування» ним цього повідомлення, розуміння, прийняття чи відторгнення надісланої ідеї, здійснення зворотного зв'язку. Соціальний контекст стосується встановлених правил або неписаних норм щодо здійснення комунікації (зокрема, етичних), різних аспектів ідентичності комунікантів, таких як стать, етнічна приналежність, політична орієнтація, віросповідання та конфесійна приналежність, ставлення та/або приналежність до певних соціальних груп тощо. Також цей контекст включає попередню історію та тип стосунків, які склалися між суб'єктами комунікації, мету



спілкування для кожного, фізичний та емоційний стан кожного з цих суб'єктів. З цього випливає, що для повноти розуміння усіх тих умов комунікативної діяльності, в яких знаходяться чи можуть знаходитися публічні службовці, потрібно враховувати одночасно обидва ці контексти, що зумовлює потребу в оперуванні поняттям «соціокомунікативна компетентність» як більш точним для описаного комбінованого соціотехнологічного контексту комунікації публічних службовців.

4. Зміст поняття. Основні складові комунікативної компетентності – це володіння мовами, уміння чітко та структуровано формулювати повідомлення усно та письмово, навички активного слухання та розуміння, здатність використовувати різні канали комунікації (вербальні, невербальні, письмові, цифрові), уміння вести діалог, дискусію, переговори, здатність долати комунікативні бар'єри. Соціокомунікативна компетентність, крім усіх зазначених вище складових, також має включати: здатність розуміти соціальні сигнали, емоційний стан співрозмовника, його потреби та інтереси (те, що називають терміном «соціальна чутливість»), уміння співпереживати та розуміти почуття інших людей (емпатія), здатність з повагою ставитися до різних соціальних груп, культур, думок і переконань (толерантність), здатність конструктивно вирішувати конфліктні ситуації, враховуючи соціальні наслідки, уміння ефективно спілкуватися з представниками різних культур, враховуючи їхні особливості, дотримання моральних норм і принципів у процесі комунікації (етика спілкування), здатність налагоджувати позитивні відносини та викликати довіру у громадян і колег, уміння аналізувати та реагувати на соціальні запити та настрої, враховувати громадську думку.

Таким чином, істотна відмінність між цими поняттями полягає в тому, що комунікативна компетентність охоплює знання, уміння і навички переважно щодо технологічної сторони обміну інформацією, а соціокомунікативна компетентність включає в себе цю технологічну сторону та значно розширює її завдяки врахуванню соціального контексту спілкування, міжособистісних відносин, культурних відмінностей та етичних норм.

Очевидно, не випадково у європейській практиці навчання дорослих та підвищення кваліфікації нині все частіше розглядають саме це більш широке поняття – «соціокомунікативні компетентності» (Sozial-kommunikative Kompetenz, 2023). Так, соціальні та комунікативні навички й компетентності відповідно до Європейського класифікатора навичок,

компетенцій, кваліфікацій та професій (ESCO) і розробленого на цій основі багатомовного глосарію «Термінологія європейської політики у сфері освіти та професійної підготовки» розглядаються разом як здатність позитивно та продуктивно взаємодіяти з іншими і демонструються через ефективну й емпатичну передачу ідей, узгодження власних цілей і дій з цілями та діями інших, пошук шляхів розв'язання розбіжностей, побудову довіри та врегулювання конфліктів, забезпечення добробуту та прогресу інших, управління діяльністю та лідерство. Вони є однією з шести категорій наскрізних навичок ESCO і складаються з п'яти кластерів: спілкування, підтримка інших, співпраця в командах та мережах, лідерство, дотримання етичного кодексу поведінки (Cedefop, 2024). Таким чином, поєднання соціальних і комунікаційних навичок і компетентностей в одній категорії наскрізних навичок в ESCO свідчить про доцільність виокремлення саме соціокомунікативної компетентності публічного службовця.

З урахуванням зазначених вище характеристик нами сформульовано таке визначення поняття «соціокомунікативна компетентність публічного службовця»: інтегрована характеристика, що включає сукупність знань, умінь, навичок, ціннісних орієнтацій та особистісних якостей, які забезпечують ефективну, гармонійну, адекватну технологічному та соціальному контекстам публічного управління комунікацію цієї особи з різними соціальними групами та індивідами в процесі виконання її службових обов'язків.

Компоненти соціокомунікативної компетентності ми пропонуємо структурувати за змістовими блоками відповідно до ключових процесів комунікативної діяльності, а саме: сприйняття вже наявних у соціокомунікативному просторі ідей, текстів, дискурсів; аналіз, що охоплює низку процедур з цілеспрямованого добору й опрацювання отриманих ідей, текстів і дискурсу; генерування, тобто створення нових повідомлень різного типу; трансляцію, а саме передавання повідомлення у просторовому й часовому вимірі (Бабаченко, 2021). Відповідно доцільно виокремити:

1) рецепційний блок компонентів соціокомунікативної компетентності, які свідчать про здатність публічного службовця ефективно сприймати та інтерпретувати інформацію з різних джерел соціокомунікативного простору;

2) аналітичний блок, що відображає здатність публічного службовця обробляти отриману інформацію, здійснювати її цілеспрямований добір та аналіз для подальшого використання в комунікації;



3) генеративний блок компонентів, які відповідають здатності публічного службовця самостійно створювати ефективні та доречні у певній ситуації комунікативні продукти;

4) комунікативний блок, який демонструє здатність публічного службовця ефективно передавати створені повідомлення різними каналами комунікації.

Запропонована структура дозволяє комплексно розглянути соціокомунікативну компетентність публічного службовця, виділяючи ключові процеси, що забезпечують ефективну комунікацію в професійній діяльності. Ураховуючи сучасний етап розвитку публічного управління в Україні, за нашими оцінками, особливої ваги та актуальності набувають такі компоненти соціокомунікативної компетентності публічних службовців.

Рецепційний блок, зокрема, має включати такі компетентності як: критичне сприйняття інформації (в умовах інформаційної війни та поширення дезінформації, здатність аналізувати та відрізнити достовірну інформацію є критично важливою); розуміння мови та соціального контексту, що потрібно для ефективної комунікації з різними групами громадян, зокрема внутрішньо переміщеними особами, представниками різних культур та регіонів; здатність співпереживати, що важливо для налагодження довірливих відносин з громадянами, особливо в складних соціально-економічних умовах.

Аналітичний блок компетентностей неодмінно має включати здатності: прогнозування комунікативних наслідків (зокрема, для запобігання поширенню певної інформації з безпековою метою); оцінювання комунікативної ситуації для адаптації комунікаційних стратегій до мінливих обставин; конкретизації цільової аудиторії для персоналізації комунікації та донесення інформації найбільш ефективним способом, особливо в цифровому середовищі.

Генеративний блок має охоплювати такі актуальні компетентності: вибір оптимального формату повідомлення, вміння створювати контент для різних онлайн-платформ (соціальні мережі, веб-сайти, месенджери); оперативне створення зрозумілих і лаконічних повідомлень для громадян, медіа, офіційних документів тощо; візуалізація інформації та розробка мультимедійного контенту для кращого сприйняття складної інформації в цифровому форматі; адаптація повідомлень для різних аудиторій з урахуванням їхніх запитів, цифрових навичок, переваг у споживанні інформації.

Комунікативний блок компетентностей як актуальні об'єднує здатності: обирати

оптимальні канали комунікації, зокрема цифрові; володіння технікою усного спілкування та навичками публічного виступу; надання оперативного зворотного зв'язку та управління комунікативними ситуаціями, що важливо в умовах воєнного стану для оперативного реагування на запити громадян, розв'язання їх проблем та запобігання кризам; використання сучасних комунікаційних технологій для комунікації та надання публічних послуг.

Висновки.

Соціокомунікативна компетентність публічного службовця – це інтегрована характеристика, що включає сукупність знань, умінь, навичок, ціннісних орієнтацій та особистісних якостей, які забезпечують ефективну, гармонійну, адекватну технологічному та соціальному контекстам публічного управління комунікацію цієї особи з різними соціальними групами та індивідами в процесі виконання її службових обов'язків. У такий спосіб, у цьому визначенні зміст соціокомунікативної компетентності публічного службовця, на відміну від просто комунікативної компетентності, уточнено з акцентом на таких п'яти основних аспектах.

Урахування соціального контексту та соціальних груп. Соціокомунікативна компетентність передбачає глибоке розуміння соціальних норм, цінностей, культурних особливостей різних соціальних груп та їхнього впливу на комунікацію. Публічний службовець має враховувати ці фактори при сприйнятті, аналізі, генеруванні та трансляції повідомлень.

Специфіка публічної служби. Соціокомунікативна компетентність безпосередньо пов'язана з соціально спрямованим характером службових обов'язків публічного службовця. Вона включає знання принципів професійної етики, стандартів публічної служби, особливостей взаємодії з громадянами, органами влади, медіа та іншими зацікавленими сторонами.

Ціннісні орієнтації. Соціокомунікативна компетентність передбачає визнання публічним службовцем таких цінностей, як повага до гідності та прав людини, відкритість, толерантність, емпатія, відповідальність та орієнтація на служіння суспільству. Ці цінності є визначальними для ефективної, гармонійної, етичної комунікації в публічній сфері.

Робота із суспільно значущою інформацією. Соціокомунікативна компетентність передбачає вміння аналізувати та інтерпретувати суспільно важливі дискурси, розуміти їхній вплив на громадську думку, а також генерувати повідомлення, що сприяють конструктивному діалогу та порозумінню в суспільстві.



Відповідальність та імідж публічної служби. Соціокомунікативна компетентність включає усвідомлення публічним службовцем своєї відповідальності за поширену інформацію та її вплив на власний імідж та імідж публічної служби у цілому.

Перспективним напрямом досліджень за цією тематикою ми вважаємо розробку та

обґрунтування підходів щодо формування та розвитку саме соціокомунікативної компетентності публічного службовця як комплексної та ключової для його успішної професійної діяльності, оскільки вона безпосередньо впливає на якість надання публічних послуг, рівень довіри громадян до влади, ефективність взаємодії з громадськістю.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Бабаченко, Н. В. (2021) Типологія посад публічної служби за критерієм змісту соціокомунікативної діяльності. *Публічне управління та митне адміністрування*, 3(30), 57–63. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-3.9>
- Грабовенко, Н. В. (2023) Розвиток комунікативної компетентності у державних службовців як елемент їх професійного зростання в умовах цифрової трансформації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 34, 15–20. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.34.2>
- Грень Л.М., Грибко О.В. (2021). Комунікативний компонент лідерського потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: шляхи формування. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*, 2, 27–32. <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2021.2.04>
- Енциклопедія державного управління* : у 8 т. Т. 8 : Публічне врядування. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 630 с. ISBN 978-617-644-000-0
- Корнута, Л. М. (2024) Комунікативна компетентність в діяльності державних службовців. *Юридичний науковий електронний журнал*, 4, 755–757. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-4/182>
- Мареніченко, В. (2021) Розвиток комунікативної компетентності публічних управлінців. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія «Публічне управління та адміністрування»*, 1(1), 24–27. <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2021-1>
- Никитюк, Б. (2024) Структурно-компонентна модель розвитку комунікативної компетентності публічного службовця. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*, 2, 128–135. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-2.16>
- Пасемко, Г. П., Таран, О. М., Гуторова, О. О. (2024). Розвиток системи публічного управління: комунікаційна стратегія та комунікаційна культура. *Публічне адміністрування та національна безпека*, 6. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-6-9972>
- Різун В. В. (2012) Начерки до методології досліджень соціальних комунікацій *Психолінгвістика*, 10, 305–314.
- Соколова, Е. Т. (2024) Проектний підхід в організації комунікаційного процесу у публічному управлінні. *Публічне адміністрування та національна безпека*, 8. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-8-10234>
- Халецький, А. В., Новицька, Т. А. (2024) Медіаційна компетентність фахівців у сфері публічного управління та адміністрування. *Публічне адміністрування та національна безпека*, 3. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-3-9778>
- Хребтій, І. В. (2024а) Оцінювання лідерської компетентності у кандидатів на зайняття посад державної служби. *Публічне адміністрування та національна безпека*, 9. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-9-10292>
- Хребтій, І. В. (2024б) Ціннісні орієнтації в кар'єрі кандидатів на зайняття посад публічної служби. *Публічне адміністрування та національна безпека*, 4. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-4-9790>
- Cedefop (2024). *Terminology of European education and training policy: a selection of 430 terms*: third edition. Luxembourg: Publications Office. Cedefop reference series. Retrieved from <https://data.europa.eu/doi/10.2801/991753>
- Sozial-kommunikative Kompetenz* (2023). Einstellungstest. Retrieved from <https://www.einstellungstest.de/das-who-is-who-der-kompetenzen-sozial-kommunikative-kompetenz/>
- Vasylenko, N., Ivatsko, T., Matokhniuk, O., Krasnytska, O., Olynyk, L., Shevchuk, V., Yahupov, V., & Halimov, A. (2025). Development of professional socio-communicative competence of a public manager. *Revista Românească pentru Educație Multidimensională*, 17(1), 247-276 <https://doi.org/10.18662/rrem/17.1/949>

REFERENCES

- Babachenko, N. V. (2021) Typology of public service positions based on the criterion of socio-communicative activity content. *Public Administration and Customs Administration*, 3(30), 57–63. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-3.9>
- Hrabovenko, N. V. (2023) Development of communicative competence in civil servants as an element of their professional growth in the context of digital transformation. *Public Administration and Administration in Ukraine*, 34, 15–20. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.34.2>



- Hren, L. M., & Hrybko, O. V. (2021). Communicative component of the leadership potential of civil servants and local self-government officials: ways of formation. *Visnyk NTU "KhPI". Series: Topical Issues of Ukrainian Society Development*, 2, 27–32. <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2021.2.04>
- Encyclopedia of Public Administration* : in 8 vol. Vol. 8 : Public governance. Lviv : Lviv Regional Institute for Public Administration of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, 2011. 630 p. ISBN 978-617-644-000-0
- Kornuta, L. M. (2024) Communicative competence in the activities of civil servants. *Juridical Scientific Electronic Journal*, 4, 755–757. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-4/182>
- Marenichenko, V. (2021) Development of communicative competence of public administrators. *Visnyk of Dnipropetrovsk Academy of Continuing Education. Series "Public Administration and Administration"*, 1(1), 24–27. <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2021-1>
- Nykytiuk, B. (2024) Structural and component model of public servant's communicative competence development. *Scientific Bulletin of Vinnytsia Academy of Continuing Education. Series: Ecology. Public Administration and Administration*, 2, 128–135. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-2.16>
- Pasemko, H. P., Taran, O. M., & Hutorova, O. O. (2024) Development of the public administration system: communication strategy and communication culture. *Public Administration and National Security*, 6. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-6-9972>
- Rizun, V. V. (2012) Sketches for the methodology of social communications research. *Psycholinguistics*, 10, 305–314.
- Sokolova, E. T. (2024) Project approach in the organization of the communication process in public administration. *Public Administration and National Security*, 8. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-8-10234>
- Khaletskyi, A. V., & Novytska, T. A. (2024) Mediation competence of specialists in the field of public administration and administration. *Public Administration and National Security*, 3. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-3-9778>
- Khrebtii, I. V. (2024a) Assessment of leadership competence in candidates for civil service positions. *Public Administration and National Security*, 9. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-9-10292>
- Khrebtii, I. V. (2024b) Value orientations in the career of candidates for public service positions. *Public Administration and National Security*, 4. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-4-9790>
- Cedefop (2024). *Terminology of European education and training policy: a selection of 430 terms*: third edition. Luxembourg: Publications Office. Cedefop reference series. Retrieved from <https://data.europa.eu/doi/10.2801/991753>
- Socio-communicative Competence* (2023). Recruitment Test. Retrieved from <https://www.einstellungstest.de/das-who-is-who-der-kompetenzen-sozial-kommunikative-kompetenz/>
- Vasylenko, N., Ivatsko, T., Matokhniuk, O., Krasnytska, O., Oliynyk, L., Shevchuk, V., Yahupov, V., & Halimov, A. (2025). Development of professional socio-communicative competence of a public manager. *Revista Românească pentru Educație Multidimensională*, 17(1), 247–276 <https://doi.org/10.18662/rrem/17.1/949>

Аспекти Публічного Управління

Підписано до друку 31.03.2025 р.
Формат 60x84 1/8. Папір офсетний. Гарнітура Time New Roman.
Друк цифровий. Ум. друк 15,88. Наклад 100 пр. Зам. № 2/25

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