

ПУБЛІЧНА БЕЗПЕКА



УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСФОРМАЦІЇ
МАЙБУТНЬОГО

Серія публічне управління та адміністрування

Серія Національна безпека

Серія менеджмент

№ 1 (1) 2024

**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСФОРМАЦІЇ
МАЙБУТНЬОГО»**

**НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
«Публічна безпека»
№ 1 (1) 2024**

2024

**HIGHER EDUCATION INSTITUTION
"UNIVERSITY OF FUTURE
TRANSFORMATION"**

**SCIENTIFIC JOURNAL
"Public safety"
№ 1 (1) 2024**

2024

ISBN 978-617-8459-03-1

Публічна безпека: науковий журнал. 2024. № 1 (1) 2024. 424 с.

Рекомендовано до друку засіданням Вченої ради ЗВО «Університет трансформації майбутнього» (Протокол № 5 від 12 серпня 2024) ,

Програмні цілі наукового журналу “Публічна безпека” (далі – журнал): публікація оригінальних наукових статей із найактуальніших питань національної безпеки, публічного управління та адміністрування і менеджменту України, зарубіжних країн для розвитку, удосконалення української національної науки та освіти; організація наукових дискусій. Наукове видання включено до міжнародної науко метричної – бази Index Copernicus (IC), Research Bible та до міжнародної пошукової системи Google Scholar.

Рік заснування : 2024.

Журнал виходить один раз на місяць

ISBN 978-617-8459-03-1

Public safety: a scientific journal. 2024. № 1 (1) 2024. 424 p.

Recommended for publication by the meeting of the Academic Council of the University of Future Transformation (Minutes №5 of 12.08.2024),

Program objectives of the scientific journal "Public Security" (hereinafter - the journal): publication of original scientific articles on the most pressing issues of national security, public administration and management of Ukraine and foreign countries for the development, improvement of Ukrainian national science and education; organization of scientific discussions. The scientific publication is included in the international scientific metric - Index Copernicus (IC), Research Bible and the international search engine Google Scholar

Year of foundation: 2024.

The journal is published once a month

ЗМІСТ

Серія «Публічне управління та адміністрування»

Гаврилечко Ю.В.	КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО МОБІЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ: ІНФОРМАЦІЙНИЙ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО – ПРАВОВИЙ АСПЕКТИ
Жолобецька М.	ГАРМОНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ – ШЛЯХ ДО УСПІХУ
Сокол М.	РЕФОРМУВАННЯ ПРОКУРАТУРИ В КОНТЕКСТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Сичов В.А., Палагусинець Р.В.	УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В УКРАЇНІ
Кравченко О. О., Завада О. Г.	МОНІТОРИНГ ТА КОНТРОЛЬ З ПРОХОДЖЕННЯМ І ВИКОНАННЯМ ОФІЦІЙНИХ ДОКУМЕНТІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ
Кошова С.П., Лаврова Т.М.	МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В МЕДИЦИНІ ТА МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЙОГО ЕЛЕМЕНТІВ В УКРАЇНІ
Михалко О.С., Бунчук М.М.	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ
Циганенко Г.В. Борис Б.В.	ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА УКРАЇНИ
Шестаковська Т. Л.	СТРАТЕГІЇ ПІДТРИМКИ МОЛОДІ У КУЛЬТУРНОМУ СЕКТОРІ НА ЗАСАДАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Серія «Національна безпека»

Микитюк В.І., Дурман М.О.	ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ ШКОЛЯРІВ В УКРАЇНІ ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ
Гбур З. В.	СУСПІЛЬНО-ГЕОГРАФІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ БЕЗПЕКИ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ПОЛЬСЬКИЙ КОНТЕКСТ

Макаренко М.О., Бідзюра І.П.	РОЗШИРЕННЯ Й ІНТЕГРАЦІЯ ЛОГІСТИКИ З ЄС
Пустовіт Я.Б. Гбур З.В.	МОДЕЛІ І ТЕХНОЛОГІЇ ОБРОБКИ ФІНАНСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ
Серьогіна Н.О., Щербіна В.М.	УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЗБРОЙНОГО КОНФЛІКТУ
Рябініна О.П., Стафійчук В.В.	МОДЕРНІЗАЦІЯ ОСВІТИ ТА НАУКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Серія «Менеджмент»

Бобришев Є.С.	РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ
Крилов М.С., Крилова І.І.	РЕФОРМА ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
Михайловська О.В., Каськів А.Є.	УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В УМОВАХ КРИЗИ
Лисенко С.Ю., Михайловський І.М., Шестаковська Т.Л.	УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

TABLE OF CONTENTS

Series "Public management and administration"

Havrylechko Y.V.	A COMPREHENSIVE APPROACH TO MOBILIZING THE ECONOMY AND RESTORING THE TERRITORIES: INFORMATION, ORGANIZATIONAL AND LEGAL ASPECTS
Zholobetska M.	HARMONIZATION OF STRATEGIC MANAGEMENT OF BANKS' INNOVATION ACTIVITIES AND RISK MANAGEMENT - THE WAY TO SUCCESS
Sokol M.	REFORMING THE PROSECUTOR'S OFFICE IN THE CONTEXT OF PUBLIC ADMINISTRATION MODERNIZATION
Sychov V.A., Palahusynets R.V.	IMPROVEMENT OF THE TOOLS OF OF PUBLIC REGULATION IN UKRAINE
Kravchenko O. O., Zavada O. H.	MONITORING AND CONTROL OVER THE PASSAGE AND EXECUTION OF OFFICIAL DOCUMENTS BY PUBLIC AUTHORITIES
Koshova S.P., Lavrova T.M.	INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF PERSONNEL POLICY IN MEDICINE AND THE POSSIBILITY OF USING ITS ELEMENTS IN UKRAINE
Михалко О.С., Бунчук М.М.	THEORETICAL FOUNDATIONS FOR THE FORMATION OF INFORMATION SUPPORT FOR PUBLIC ADMINISTRATION
Tsyhanenko H.V. Borys B.V.	PRINCIPLES OF DIGITALIZATION OF AGRICULTURAL PRODUCTION IN UKRAINE
Shestakovska T. L.	STRATEGIES FOR SUPPORTING YOUNG PEOPLE IN THE CULTURAL SECTOR BASED ON PUBLIC ADMINISTRATION

Series "National Security"

Mykytiuk V.I., Durman M.O.	STATE REGULATION OF THE QUALITY OF SCHOOLCHILDREN'S EDUCATION IN UKRAINE AS A COMPONENT OF NATIONAL SECURITY

Hbur Z. V.	SOCIO-GEOGRAPHICAL DETERMINANTS OF SECURITY: UKRAINIAN AND POLISH CONTEXT
Makarenko M.O., Bidziura I.II.	EXPANSION AND INTEGRATION OF LOGISTICS WITH THE EU
Pustovit Y.B. Hbur Z.V.	MODELS AND TECHNOLOGIES FOR PROCESSING FINANCIAL INFORMATION IN TIMES OF WAR
Serohina N.O., Shcherbina V.M.	MANAGEMENT OF SOCIAL PROCESSES IN THE CONTEXT OF ARMED CONFLICT
Riabinina O.P., Stafiichuk V.V.	MODERNIZATION OF EDUCATION AND SCIENCE IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES

Series "Management"

Bobryshev Y.S.	THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT
Krylov M.S., Krylova I.I.	HIGHER EDUCATION REFORM IN UKRAINE: CHALLENGES AND PROSPECTS
Mykhailovska O.V., Kaskiv A.Y.	MANAGING COMMUNICATIONS IN A CRISIS
Lysenko S.Y., Mykhailovskyi I.M., Shestakovska T.L.	CHANGE MANAGEMENT AS A TOOL FOR EFFECTIVE MANAGEMENT

СЕРІЯ
«ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ»

SERIES "PUBLIC MANAGEMENT AND
ADMINISTRATION"

Гаврилечко Ю.В. к.н. з держ.упр., доцент кафедри публічного управління, адміністрування та економіки ЗВО «Університет трансформації майбутнього», [ORCID^ 0000-0003-1930-7638#](https://orcid.org/0000-0003-1930-7638)

Havrylechko Y.V. Ph.D in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Management, Administration and Economics at the University of Future Transformation, [ORCID^ 0000-0003-1930-7638](https://orcid.org/0000-0003-1930-7638)

Анотація. Мобілізація економіки та відновлення територій під час україно-російської війни після повномасштабного вторгнення вимагають комплексного підходу, який охоплює інформаційний, організаційний та правовий аспекти. Інформаційний аспект передбачає розробку ефективної комунікаційної стратегії для мобілізації громадськості та залучення ресурсів до відновлення постраждалих територій. Це може включати поширення інформації про потреби населення, проекти відновлення інфраструктури, можливості для бізнесу та інші аспекти відновлення. Організаційний аспект передбачає створення координаційних структур, які забезпечать ефективне управління процесом відновлення. Це може включати формування спеціальних робочих груп, партнерство з міжнародними організаціями та громадськими організаціями, а також розвиток

Abstract. Mobilization of the economy and restoration of territories during the Ukrainian-Russian war after the full-scale invasion require a comprehensive approach that includes information, organizational and legal aspects. The informational aspect involves developing an effective communication strategy to mobilize the public and attract resources for the restoration of the affected territories. This may include disseminating information about the needs of the population, infrastructure recovery projects, business opportunities, and other aspects of recovery. The organizational aspect involves the creation of coordination structures that will ensure effective management of the recovery process. This may include the formation of special working groups, partnerships with international organizations and civil society organizations, and the development of monitoring and reporting mechanisms. The legal aspect involves developing

механізмів моніторингу та звітування. Правовий аспект передбачає розробку та впровадження необхідного законодавства для підтримки процесу відновлення. Це може включати прийняття законів про підтримку бізнесу на постраждалих територіях, регулювання земельних відносин, захист прав людини та інші аспекти. Загалом, успішна мобілізація економіки та відновлення територій під час воєнного конфлікту потребує комплексного підходу, який поєднує інформаційний, організаційний та правовий компоненти. На даний час, переважна більшість дослідників розглядають вищезазначені компоненти та їх вплив на внутрішньо- та зовнішньо-економічні та політичні процеси окремо, що призводить до суттєвої розсинхронізації розроблених проектів, їх низькій сумісності та дублювання зусиль на розробку та впровадження аналогічних за змістом та наповненням документів, що спрямовані на вирішення окремих управлінських завдань. Як наслідок, витрачається один з невідтворюваних ресурсів – час. Втрати часу, у свою чергу, призводять до перевитрат, у подальшому, інших ресурсів, зокрема матеріальних та фінансових. Тому використання комплексного підходу щодо мобілізації економіки та відновлення територій є одним з першочергових завдань публічного управління.

and implementing the necessary legislation to support the recovery process. This may include the adoption of laws on business support in the affected areas, regulation of land relations, protection of human rights, and other aspects. In general, successful economic mobilization and restoration of territories during a military conflict requires a comprehensive approach that combines information, organizational and legal components. At present, the vast majority of researchers consider the above components and their impact on domestic and foreign economic and political processes separately, which leads to a significant lack of synchronization of the developed projects, their low compatibility and duplication of efforts to develop and implement documents of similar content and content aimed at solving specific management tasks. As a result, one of the most irreplaceable resources, time, is wasted. Losses of time, in turn, lead to further overspending of other resources, including material and financial. Therefore, the use of an integrated approach to mobilizing the economy and restoring the territories is one of the primary tasks of public administration.

Keywords: Economic mobilization, restoration of territories, Ukrainian-Russian war, full-scale invasion, information policy, public administration.

Statement of the problem. Only the use of an integrated approach

Ключові слова: Мобілізація економіки, відновлення територій, україно-російська війна, повномасштабне вторгнення, інформаційна політика, публічне управління.

Постановка проблеми.

Лише використання комплексного підходу у державній політиці при мобілізації економіки та відновлення територій під час україно-російської війни надає змогу підвищувати обороноздатність та спроможність держави і вчасно, адекватно та ефективно реагувати на виклики часу. Нехтування комплексністю, у свою чергу, загрожує появою низки серйозних проблем і ризиків, зокрема:

1. *Розпаду інформаційного простору:* Відсутність чіткої комунікаційної стратегії та координації може спричинити розпад інформаційного простору, що ускладнить залучення ресурсів та мобілізацію громадськості;

2. *Розбіжності дій та дублюванні зусиль:* Відсутність організаційної координації може призвести до розбіжностей у діях різних структур, а також до непотрібного дублювання зусиль;

3. *Ризик втрати часу та фінансових ресурсів:* Дублювання зусиль, у свою чергу, може призвести до затримок у відновленні територій через зайві

in public policy in mobilizing the economy and restoring territories during the Ukrainian-Russian war makes it possible to increase the defense capability and capacity of the state and to respond to the challenges of the time in a timely, adequate and effective manner. Neglect of complexity, in turn, threatens to create a number of serious problems and risks, in particular:

1. *Disintegration of the information space:* The lack of a clear communication strategy and coordination can lead to the disintegration of the information space, which will complicate resource mobilization and public mobilization;

2. *Discrepancies in actions and duplication of efforts:* Lack of organizational coordination can lead to divergent actions by different entities, as well as unnecessary duplication of effort;

3. *Risk of wasting time and financial resources:* Duplication of efforts, in turn, can lead to delays in the recovery of territories due to unnecessary loss of time, material and financial resources;

4. *Lack of legal framework:* The absence of the necessary legislation to support the recovery process may complicate the attraction of domestic and foreign investment and business in the affected areas.

In this context, it is important to develop and implement a comprehensive action plan that will cover the informational, organizational and legal aspects of economic mobilization and recovery to avoid these problems and risks.

втрата часу, матеріальних та фінансових ресурсів;

4. *Недостачі правової бази.* Відсутність необхідного законодавства для підтримки процесу відновлення може ускладнити залучення внутрішніх та іноземних інвестицій та бізнесу на постраждалих територіях.

У цьому контексті важливо розробити та впровадити комплексний план дій, який охоплюватиме інформаційний, організаційний та правовий аспекти мобілізації економіки та відновлення територій, щоб уникнути цих проблем і ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Чинне законодавство України визначає мобілізацію як комплекс заходів, здійснюваних з метою планомірного переведення національної економіки, діяльності органів державної влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій на функціонування в умовах особливого періоду, а Збройних Сил України, інших військових формувань, сил цивільного захисту – на організацію і штати воєнного часу [1]. Як зазначають науковці, зокрема Волотівський П. Б. та Кутовий О. П., мобілізація економіки – це важливий процес, який може відігравати ключову роль у забезпеченні національної безпеки та стійкості держави, а ефективна система планування в державі не може бути створена і застосована без запровадження стратегічного

Analysis of the latest research and publications. The current legislation of Ukraine defines mobilization as a set of measures taken to systematically transfer the national economy, activities of public authorities, other state bodies, local governments, enterprises, institutions and organizations to function in a special period, and the Armed Forces of Ukraine, other military formations, and civil defense forces to wartime organization and staffing [1]. As noted by scholars, in particular Volotivsky P. B. and Kutovyi O. P., mobilization of the economy is an important process that can play a key role in ensuring national security and stability of the state, and an effective planning system in the state cannot be created and applied without the introduction of strategic planning. Strategic planning is the basis of any planning from a hierarchical point of view [2]. Despite the amendments and additions to existing laws and other regulations, the level of mobilization readiness of the state, especially its national economy, has increased only slightly since 2014 and there are still significant gaps in the legislation that hinder this process. In particular, the National Economic Strategy for the period up to 2030 does not mention mobilization preparation and mobilization of the economy, and no section is devoted to this topic [3].

In general, the topic of scientific substantiation of mobilization measures is insufficiently developed and, in our opinion, requires a broader study. In turn, the restoration of the territories affected by the armed aggression against Ukraine is defined

планування. Стратегічне планування є основою будь-якого планування з ієрархічної точки зору [2]. Попри внесення змін та доповнень в існуючі закони та інші нормативні акти, рівень мобілізаційної готовності держави, особливо її національної економіки, з 2014 року й дотепер підвищився незначною мірою і поки що існують значні прогалини в законодавстві, які заважають цьому процесу. Зокрема у Національній економічній стратегії на період до 2030 року про мобілізаційну підготовку та мобілізацію економіки не йдеться, цій темі не присвячений жоден розділ [3]. Загалом, тема наукового обґрунтування мобілізаційних заходів є недостатньо розробленою і, на нашу думку, потребує більш широкого опрацювання. У свою чергу, відновлення територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України визначається як комплекс першочергових організаційних, фінансових та інших заходів, що спрямовуються на прискорене відновлення об'єктів критичної інфраструктури, соціальної інфраструктури, об'єктів житлового та громадського призначення до стану, що дозволяє забезпечити повернення в регіон внутрішньо переміщених осіб та біженців, створення сприятливих умов для діяльності всіх суб'єктів господарювання [4]. Переважна більшість публікацій з цієї теми присвячені винятково технічним питанням, комплексного стратегування вони не містять.

as a set of priority organizational, financial and other measures aimed at accelerating the restoration of critical infrastructure, social infrastructure, residential and public facilities to a state that allows for the return of internally displaced persons and refugees to the region, and the creation of favorable conditions for the activities of all business entities [4]. The vast majority of publications on this topic are devoted exclusively to technical issues, and they do not contain comprehensive strategy.

The purpose of the article.

This article aims to study and analyze the current legislation concerning its use for implementing economic mobilization and organizational and legal support for the restoration of the territories of Ukraine. The main purpose is to reveal the need for an integrated approach to economic mobilization and restoration of territories due to their close interconnection and minimization of the risks of unjustified expenditure of available State resources.

Summary of the main material. To form a comprehensive system of actions to mobilize the economy and provide resources for the restoration of the territories affected by Russia's armed aggression against Ukraine, it is worth highlighting several stages that should be carried out sequentially, with constant information support from the State.

The first stage is the rule-making one. It includes:

1. Ukraine must officially recognize, both for itself and for the outside world, that it is at war with

Мета статті. Ця стаття спрямована на вивчення та аналіз чинного законодавства щодо використання його для запровадження мобілізації економіки та організаційно-правового забезпечення відновлення територій України. Основною метою є розкриття необхідності використання комплексного підходу до мобілізації економіки та відновлення територій через їх щільний взаємозв'язок та мінімізації ризиків необґрунтованих витрат наявних ресурсів держави.

Виклад основного матеріалу. З метою формування комплексної системи дій щодо мобілізації економіки та ресурсного забезпечення відновлення територій, що постраждали внаслідок збройної агресії росії проти України варто виокремити декілька етапів, що мають проходити послідовно, із постійним інформаційним супроводом з боку держави.

Перший етап – нормотворчий. В межах якого:

1. Україна має офіційно визнати як для себе так і для зовнішнього світу, що перебуває у стані війни з росією. Тобто виконати припис п.19 ст.106 Конституції Україні і ввести особливий правовий режим «стан війни», що дозволить використовувати принципово інші правові механізми як для внутрішньої мобілізації, так і сторонньої допомоги країн-партнерів, які набудуть нового статусу – країн-союзниць;

russia. That is, to comply with the provision of paragraph 19 of Article 106 of the Constitution of Ukraine and introduce a special legal regime "state of war", which will allow the use of fundamentally different legal mechanisms for both internal mobilization and external assistance from partner countries that will acquire a new status - allied countries;

2. To introduce the special legal regime of "state of war", the Verkhovna Rada must, first of all, adopt the Law of Ukraine "On the Special Legal Regime of "State of War", the President of Ukraine must sign it, and the Government must develop bylaws. Without this law, there will be no law that will clearly define the powers of the authorities, the responsibilities of the authorities, restrictions, conditions for ending the state of war, etc. Regulatory bylaws should contain carefully written instructions for officials - what to do when, how, and at what cost/resources. In addition, force majeure circumstances should be clearly defined when it is necessary to go beyond the instructions;

3. The adopted law should clearly delineate the powers of military administrations and local governments and representative authorities on the ground, which should act within these powers and each in its own sphere - the military administration has its own military tasks and a budget for their implementation (in the existing budget model of tax redistribution, mainly

2. Щоб ввести особливий правовий режим «стан війни» Верховна Рада має, насамперед, ухвалити Закон України «Про особливий правовий режим «стан війни», Президент України – його підписати, а Уряд розробити підзаконні нормативно правові акти. Бо без цього ЗУ, де будуть чітко визначені повноваження органів влади, відповідальність органів, обмеження, умови припинення стану війни тощо. Нормативні підзаконні акти повинні містити ретельно виписані інструкції для чиновників – що коли як і яким коштом/ресурсами робити. Окрім того, мають бути чітко визначені форс-мажорні обставини, коли є необхідність вийти за межі інструкцій;

3. Ухвалений Закон має чітко розмежувати повноваження військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування та представницької влади на місцях, які повинні діяти межах цих повноважень і кожен у своїй царині – військова адміністрація має власні завдання воєнного спрямування та бюджет на їх виконання (в існуючий бюджетній моделі перерозподілу податків – переважно за рахунок цільових субвенцій з державного бюджету), а цивільна влада повинна мати свій бюджет і займатися забезпеченням життєдіяльності громад в регіонах та підприємств тилу. Тил може територіально змінюватися, але принципи його функціонування мають залишатися сталими;

through targeted subventions from the state budget), and civilian authorities should have their own budget and deal with the vital activity of communities in the regions and enterprises in the rear. The home front may change geographically, but the principles of its functioning should remain constant;

4. Budgetary restrictions, together with a clearly defined range of tasks, will reduce corruption risks and allow for more efficient use of available funds, because when military administrations dispose of the full amount of community budgets, there is a temptation to spend more money instead of clear planning. This leads to cost overruns and the formation of new problems, especially in regional infrastructure.

The second stage is organizational, where the Cabinet of Ministers of Ukraine will be the main actor.

The main task for the government will be to determine funding priorities at all levels, from central to local, based on the tasks set by the Commander-in-Chief's Office. In addition, the government faces at least two tasks:

a) First, organize the economy so that there are enough resources to operate the front and the rear simultaneously;

b) Second, to ensure the mobilization and rotation of the military so that:

i. Minimize the expenditure of resources for training and retraining of mobilized personnel by taking into

4. Бюджетні обмеження разом із чітко визначеним колом завдань зменшать корупційні ризики і дозволять більш ефективно використовувати наявні кошти, бо за умов, коли військові адміністрації розпоряджаються повним обсягом бюджетів громад, виникає спокуса замість чіткого планування – витратити більше коштів. Що призводить до перевитрат і формування нових проблем, особливо в інфраструктурі регіонів.

Другий етап – організаційний, де основним актором виступатиме Кабінет Міністрів України.

Основним завданням для уряду буде визначення пріоритетів фінансування на всіх рівнях – від центрального до місцевого на підставі тих завдань, які перед Урядом поставить Ставка Головнокомандувача. Окрім того, перед урядом постає щонайменше два завдання:

а) По-перше, організувати роботу економіки так, щоб ресурсів вистачало для функціонування фронту та тилу одночасно;

б) По-друге, забезпечити такий порядок мобілізації та ротації військових, щоб:

i. Мінімізувати витрати ресурсів на навчання та перенавчання мобілізованих через максимально адекватне врахування виду, рівня та ступені їхньої підготовки;

ii. Максимально ретельно провести інвентаризацію наявних активів та організувати мобілізацію в такий спосіб, щоб підприємства,

account the type, level and degree of their training as much as possible;

ii. To conduct a thorough inventory of existing assets and organize mobilization in such a way that enterprises that meet the needs of the rear and the army are not left without leading specialists and are able to fully perform their functions;

iii. Local communities are given sufficient powers and funds to train future soldiers (on the basis of territorial defense forces) in order to reduce the burden on the Armed Forces of Ukraine in the context of basic training of recruits and focus on developing specific skills and combat coordination.

The introduction of a war economy is possible when there is not only a clearly defined goal - victory - but also criteria that determine its achievement. It is with these criteria in mind that the government must calculate what resources are needed to fulfill them. Without such an assessment, it is unclear what to focus the economy on, what to ask for from partners and in what quantity, and what to develop independently and/or with the help of partner countries;

The government and the National Bank of Ukraine (NBU) should work together. The NBU's "independence" should be forgotten until the victory is won and the country's recovery from the war is complete. All steps should be coordinated and aimed at improving the situation in the economy. Difficult decisions should be explained to the public before they are implemented, not after the fact. The unpredictability

які забезпечують потреби тилу й армії, не залишалися без провідних фахівців і мали можливість повноцінно виконувати свої функції;

iii. Місцеві громади отримали достатньо повноважень і коштів для вишколу майбутніх бійців (на базі сил територіальної оборони) з метою зменшення навантаження на Збройні сили України в контексті проведення базової підготовки новобранців і зосередження на відпрацювання специфічних навичок та бойового злагодження.

Впровадження воєнної економіки можливе, коли попереду не лише чітко визначена мета – перемога, але й є критерії, за якими детермінується її досягнення. Саме з врахуванням цих критеріїв уряд повинен провести розрахунки, які ресурси потрібні для їх виконання. Без такої оцінки не зрозуміло, на що орієнтувати економіку, що та в якій кількості просити в партнерів, а що розвивати самостійно та/або за допомогою країн-партнерів;

Уряд та Національний банк України (НБУ) мають працювати спільно. Про «незалежність» Нацбанку варто забути до перемоги та завершення відновлення країни після війни. Всі кроки повинні бути скоординовані та мати за мету поліпшення ситуації в економіці. Складні рішення варто пояснювати суспільству до їх введення в дію, а не постфактум. Непередбачуваність дій Нацбанку та Уряду знижує до них довіру з боку населення, що негативно позначається на всіх суспільних процесах и бізнесових

of the actions of the National Bank and the Government reduces public confidence in them, which negatively affects all social processes, including business. Because if the government's economic policy is unpredictable, businesses will include all the risks they can imagine in the price of goods and services;

For the government, accounting and control should become the basis for allocating and using available resources and planning for external assistance. This requires:

a) Audit the available resources and plan their efficient use;

b) Determine the order of use of resources, i.e. plan which of the available resources can be used immediately, which should be processed (and then used), which should go to reserves, which can be sold abroad and with the proceeds purchase the necessary things, and which should be destroyed so as not to strengthen the enemy's capabilities (if there is a threat of losing these resources due to their entry into the zone of temporary occupation)

c) The state should introduce special standards of living during the war and employment guarantees for the population. And this is not always and not only financial assistance. For example, providing food packages to millions of internally displaced persons within the country will cost the state less than distributing the money needed to buy the same food package to each individual. Moreover, the production of these food packages is a government order for food processing companies, paper and

зокрема. Бо за умов непрогнозованості державної економічної політики бізнес буде закладати в ціну товарів та послуг всі ризики, що лише зможе собі уявити;

Для уряду облік та контроль мають стати основою для розподілу та використання наявних ресурсів та планування залучення сторонньої допомоги. Для цього потрібно: (a, b, c.)

a) Провести аудит наявних ресурсів та спланувати їх ефективно використання;

b) Визначити порядок використання ресурсів, тобто спланувати які з наявних ресурсів можна використати одразу, які варто переробити (а вже потім використати), що має піти до резервів, що можна продати за кордон та на отримані кошти придбати необхідне, а що варто знищити, щоб не підсилювати спроможність ворога (якщо є загроза втратити ці ресурси через потрапляння їх в зону тимчасової окупації)

c) Впровадити з боку держави особливі стандарти життя під час війни та гарантії зайнятості для населення. І це не завжди і не лише допомога грошима. Наприклад, забезпечення продуктовими наборами мільйонів тимчасово переміщених осіб всередині країни обійдуться державі дешевше, ніж роздача грошей, необхідних кожному окремо для купівлі такого самого харчового набору. До того ж формування цих харчових пакунків – це державне

cardboard mills and the displaced persons themselves to pack the sets. This is socially useful work that can be paid for from the local budget;

d) Ensure the development of our own production of weapons and ammunition at public expense and/or in partnership with our neighbors. It is impossible to win the war only with the help of a land list and gifts of weapons from other countries. First of all, we must establish the production of those types of weapons that we can technically produce and for which we have the specialists, facilities, technologies and raw materials. These are ammunition and shells, the cheapest and most mass-produced items that can be built from scratch in 3 months at a small cost of 50-75 million US dollars. For example, in 2021, Turkey built such a production facility for USD 25 million and within six months and now fully meets the needs of its army [5]. Spending 2-3 times more money, we can build a similar production facility in Ukraine, or even better, we can agree with Poland and/or the Czech Republic on the introduction of ex-territorial military industrial clusters. They will work on orders for our armed forces;

e) Fulfill the requirement of paragraph 1, item 4, Article 3 of the Law of Ukraine "On Mobilization Preparation and Mobilization," which provides for the transfer of the national economy, public authorities, other state bodies, local governments, enterprises, institutions and organizations, as well as administrative-territorial units of Ukraine to work in a special period [1];

замовлення для підприємств харчопрому, робота паперово-картонних комбінатів і тих самих переселенців на пакування наборів. І це суспільно корисна праця, яку можна оплачувати з місцевого бюджету;

d) Забезпечити розбудову власного виробництва зброї та амуніції державним коштом та/чи у партнерстві із нашими сусідами. Неможливо виграти війну лише за допомогою ленд-лізу та подарунків зброї від інших країн. Насамперед ми маємо налагодити виробництво тих видів озброєння, які можемо технічно і для виробництва яких є і спеціалісти і база і технології і сировина. Це набої та снаряди, як саме дешеве і масове виробництво, яке можна з нуля звести за 3 місяці дрібним коштом в 50-75 млн доларів США. Для прикладу, у 2021 році Туреччина за 25 млн доларів США і впродовж півроку побудувала таке виробництво і зараз повністю забезпечує потреби своєї армії [5]. Витративши в 2-3 рази більше коштів можна аналогічне виробництво звести в нас, а ще краще – домовитись із Польщею чи/та Чехією про запровадження екс-територіальних виробничих кластерів ВПК. Які будуть працювати над замовленнями для наших збройних сил;

e) Виконати вимогу абзацу 1 пункту 4 Статті 3 Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію», яким передбачено переведення національної економіки, органів державної влади, інших державних органів, органів

The third stage is regional and local, when local governments are involved in the processes.

What practical steps should be taken by local authorities in the rear regions (where there are no hostilities now and there is a low probability that they will begin in the next six months, so it is difficult to set a longer planning horizon now)?

a) Develop concepts for community development in wartime and after the war;

b) Conduct an audit of available resources and define a plan for the distribution and use of community resources in the medium term and coordinate these plans with government plans;

c) create (where not yet available) an investment passport of communities as a basic element of presentation of their opportunities to investors An investment passport is an abstract goal that attracts resources to real development;

d) create and coordinate in communities a list of vacant land plots that can be used in the agricultural sector and for industrial and housing construction (where it does not exist yet);

e) to establish cooperation between local business representatives and entrepreneurs in other regions of Ukraine (i.e., local authorities should help businesses from different regions to communicate with each other without expecting that the business itself will do everything at its own expense and understanding, such assistance can also be provided through the mechanism of ordering

місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій, а також адміністративно-територіальних одиниць України на роботу в умовах особливого періоду [1];

Третій етап – регіонально-місцевий, коли до процесів долучаються органи місцевого самоврядування.

Які практичні кроки має здійснити місцева влада в тилкових регіонах? (а це там, де йдуть бойові дії зараз і низька вірогідність, що вони розпочнуться в найближчі півроку, тому більший (більший) горизонт планування зараз важко встановлювати):

а) Розробити концепції розвитку громади у воєний час та після війни;

б) Провести аудит наявних ресурсів та визначити план розподілу та використання ресурсів громад на середньострокову перспективу та узгодити ці плани із урядовими;

в) створити (де ще немає) інвестиційний паспорт громад, як базового елементу презентації їх можливостей для інвесторів. Інвестиційний паспорт – це абстрактна мета, яка залучає ресурси до реального розвитку;

г) створити та узгодити в громадах перелік вільних земельних ділянок, які можна буде використовувати в аграрному секторі та під промислове будівництво та будівництво житла (де цього ще немає);

е) налагодити співпрацю між представниками місцевого

certain goods or services for the needs of communities at the expense of local budgets, which should be at the disposal of civil authorities);

f) to establish cooperation with foreign partners, donors and businesses for community development (using pre-war cross-border development programs, where they existed);

g) update the definition of the needs of communities in terms of per capita expenditures and the limits of the number of displaced persons that a community can help without attracting state budget resources, as the hostilities continue and the evacuation of the population from the regions where they are taking place;

h) agree on cooperation between communities and various state services that provide public and social services to displaced persons (if this has not already been done);

i) understand and define the capacities (professional, etc.) of newly displaced persons and how to integrate these capacities into meeting the needs of the communities in the region.

The fourth stage is administrative sequestration, which involves reducing the number of officials and employees of local governments, as well as state and local peacetime expenditures.

In times of war, budget expenditures should be cut, especially capital and development expenditures. Not salaries, because this is a small part of the funds redistributed through the budget. The vast majority of local government employees are overworked and receive little money for their work. Their salaries are tens

бізнесу та підприємцями в інших областях України (тобто місцева влада повинна допомагати бізнесу з різних регіонів комунікувати між собою, не очікуючи, що бізнес сам по собі все зробить власним коштом та розумінням, така допомога може бути і через механізм замовлень певних товарів чи послуг для потреб громад за кошти місцевих бюджетів, що повинні бути у розпорядженні цивільної влади);

f) налагодити взаємодію з зарубіжними партнерами, донорами та бізнесом для розвитку громад (використовуючи і довоєнні програми транскордонного розвитку, де вони були);

g) оновити визначення потреб громад в обрахунку на утримання одного переселенця та граничні межі кількості переселенців, яким громада спроможна допомогти без залучення ресурсів державного бюджету, оскільки бойові дії продовжуються і евакуація населення з регіонів, де вони точаться – продовжується;

h) домовитись про співпрацю між громадами та різними державними службами, які надають публічні та соціальні послуги переселенцям (якщо це ще не зроблено);

i) зрозуміти та визначити рамкові можливості (професійні тощо) нових тимчасово переміщених осіб та шляхи інтеграції цих можливостей у забезпечення потреб громад регіону.

Четвертий етап – адміністративно-секвестровий, пов'язаний із скороченням кількості

or hundreds of times lower than those of heads of central government agencies and state-owned companies, and therefore a differentiated approach should be used. That is, for the duration of the war, we need to identify those institutions whose work is critically important and those that can be put into "sleep mode." And only after that should we start any revolutionary transformations like "we will fire everyone". Dismissals should be preceded by a change in the model of state governance and the emergence of a different function of officials. Failure to do so will result in a flood of arbitrary dismissals that will block the work of all government agencies and cause a humanitarian catastrophe. Mechanical dismissals in the civil service and local government will not solve any problems, but will only add new ones.

At the same time, it makes sense to find out the extent of the potential personnel reserve (primarily in territorial executive authorities and local governments) and the need to improve their skills and/or retrain them, as well as the rational use of employees of those authorities and utilities relocated from the territories under temporary occupation.

Conclusions. Mobilizing the economy and restoring the territories affected by the armed aggression against Ukraine requires a comprehensive approach, taking into account available resources and planning for future periods. For successful restoration of the territories and economic recovery, it is necessary to

чиновників та працівників органів місцевого самоврядування, а також державних й місцевих видатків мирного часу.

Під час війни варто скорочувати бюджетні видатки, насамперед – капітальні та видатки розвитку. А не зарплати, бо це незначна частина коштів, що перерозподіляється через бюджет. Переважна кількість працівників органів місцевого самоврядування – перевантажені і отримують незначні гроші за свою роботу. Їхні зарплати в десятки та сотні разів менші, ніж зарплати керівників центральних держустанов та держкомпаній і тому варто в цьому питанні використовувати диференційований підхід. Тобто, на час війни потрібно визначити ті інституції, робота яких критично важлива і ті, які можуть бути відправлені у «сплячий режим». І лише після цього починати якісь революційні перетворення на кшталт «всіх звільнемо». Звільненням має передувати зміна моделі керування державою та поява іншого функціоналу чиновників. Якщо цього не зробити, то навала звільнень на свавільних підставах заблокує роботу всіх органів влади та стане чинником гуманітарної катастрофи. Механічні звільнення на держслужбі та в органах місцевого самоврядування проблеми не вирішить жодної, а лише нових додадуть.

Водночас є сенс з'ясувати обсяги потенційного кадрового резерву (насамперед у територіальних органах виконавчої

a) Assess the available resources - human, financial, material, technological - that can be used to restore the economy and infrastructure;

b) Conduct a detailed analysis of the situation, identify the main problems and needs;

c) Develop a strategy for mobilizing resources and restoring the territories in the short, medium and long term;

d) Ensure effective coordination of actions between all stakeholders - government, local authorities, business, civil society organizations, etc;

e) Develop future plans for sustainable development of the territories, taking into account socio-economic aspects;

f) Attract investments to restore the economy and infrastructure, and attract international assistance and partnership.

Each of these steps requires effective communication work involving all stakeholders. A comprehensive approach to mobilizing the economy and restoring the territories is key to successfully addressing the problems caused by the armed aggression.

List of references

1. Pro mobilizatsiinu pidhotovku ta mobilizatsiiu: Zakon Ukrainy v redaktsii vid 18.05.2024, №3543-XII [On mobilization training and mobilization: Law of Ukraine as amended on 18.05.2024, No. 3543-XII] // Database "Legislation of Ukraine" / Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3>

влади, органах місцевого самоврядування) та потреб у підвищенні його кваліфікації та/або перекваліфікації, а також раціонального використання в праці співробітників тих органів влади та комунальних підприємств, що релоковані з територій, що перебувають під тимчасовою окупацією.

Список використаних джерел

1. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію: Закон України в редакції від 18.05.2024, №3543-ХІІ // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text> (дата звернення: 29.04.2024)

2. Волотівський П. Б. та Кутувий О. П. Методичний підхід до мобілізаційного планування національної економіки / Наука та оборона 2021. №2. DOI:10.33099/2618-1614-2021-14-1-31-39 URL: https://www.researchgate.net/publication/351580852_Metodicnij_pidhid_do_mobilizacijnogo_planuvanna_nacionalnoi_ekonomiki (дата звернення: 29.04.2024)

3. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179// База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1>

543-12#Text (date of access: 29.04.2024) [in Ukrainian]

2. Volotivskyi P. B. and Kutovyi O. P. A methodical approach to mobilization planning of the national economy / Science and defense 2021. №2.

DOI:10.33099/2618-1614-2021-14-1-31-39 URL:

https://www.researchgate.net/publication/351580852_Metodicnij_pidhid_do_mobilizacijnogo_planuvanna_nacionalnoi_ekonomiki (date of access: 29.04.2024)

3. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179 [On approval of the National Economic Strategy for the period up to 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of March 3, 2021, No. 179] // Database "Legislation of Ukraine" / Verkhovna Rada of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (date of access: 29.04.2024)

4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і території: Закон України в редакції від 09.07.2022 №2389-ІХ [On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on the Principles of State Regional Policy and the Policy of Restoration of Regions and Territories: Law of Ukraine as amended on 09.07.2022 No. 2389-IX] // Database "Legislation of Ukraine" / Verkhovna Rada of Ukraine. URL:

79-2021-%D0%BF#Text (дата звернення: 29.04.2024) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text> (date of access: 29.04.2024)

4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України в редакції від 09.07.2022 №2389-IX // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text> (дата звернення: 29.04.2024)

5. Turkey has built a new munitions plant: in a year and \$25 million URL: <https://sem-kb.com.ua/ru/news/415> (date of access: 29.04.2024)

5. Туреччина побудувала новий боєприпасний завод: за рік і \$25 млн URL: <https://sem-kb.com.ua/ru/news/415> (дата звернення: 29.04.2024)

JEL Класифікація: E 44, D 81, F 29, G 20, O 31
УДК 351

Жолобецька Марина, доктор філософії, доцент, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ» ORCID: 0000-0003-0873-9777

JEL Classification: E 44, D 81, F 29, G 20, O 31
УДК 351

Zholobetska Maryna, Doctor of Philosophy, Docent, Chernihiv Institute of Information, Business and Law, Education Institution "International Scientific and Technical University named after Academician Yuriy Bugai" ORCID: 0000-0003-0873-9777

ГАРМОНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ – ШЛЯХ ДО УСПІХУ

HARMONIZATION OF STRATEGIC MANAGEMENT OF BANKS' INNOVATION ACTIVITIES AND RISK MANAGEMENT - THE WAY TO SUCCESS

Анотація. У змінному банківському середовищі України, де цифровізація та диджиталізація набирають обертів, стратегічне управління інноваційною діяльністю та управління ризиками стають надзвичайно важливими для комерційних банків. Ця стаття розглядає основні трансформації в банківській сфері України, які впливають на стратегічне управління, зокрема, технологічний прогрес та зміни у підходах до надання послуг. Окрім того, в статті детально аналізується роль фінансових інновацій у розвитку банківської справи та необхідність побудови системи управління ризиками. Мета статті полягає в розгляді взаємозв'язку між стратегічним управлінням інноваційною діяльністю та управлінням ризиками в комерційних банках. Дана стаття присвячена гармонізації стратегічного управління інноваційною діяльністю та управлінням ризиками в комерційних банках. У статті обговорюються основні проблеми, що виникають при управлінні ризиками від провадження інновацій та визначаються ключові напрямки для їх мінімізації та контролю. Враховуючи постійні зміни технологій та вимог клієнтів, зроблено акцент на важливості ефективного управління ризиками, спрямованого на запобігання можливим втратам та мінімізацію негативного впливу ризикових подій на діяльність та репутацію

Abstract. In the changing banking environment of Ukraine, where digitalization and digitalization are gaining momentum, strategic management of innovation and risk management are becoming extremely important for commercial banks. This article examines the main transformations in the Ukrainian banking sector that affect strategic management, including technological advances and changes in service delivery approaches. In addition, the article analyzes in detail the role of financial innovations in the development of banking and the need to build a risk management system. The purpose of the article is to consider the relationship between strategic management of innovation and risk management in commercial banks. This article is devoted to the harmonization of strategic management of innovation and risk management in commercial banks. The article discusses the main problems that arise in managing risks from innovation and identifies key areas for their minimization and control. Given the constant changes in technology and customer requirements, the author emphasizes the importance of effective risk management aimed at preventing possible losses and minimizing the negative impact of risk events on the activities and reputation of banks. It is substantiated that the use of innovative approaches in banking allows banks to maintain a competitive advantage, attract new customers and increase the level of

банків. Обґрунтовано, що застосування інноваційних підходів у банківській справі дозволяє банкам підтримувати конкурентну перевагу, залучати нових клієнтів та підвищувати рівень задоволеності існуючих, а також забезпечує ефективне керування ризиками та захист інтересів клієнтів. Стаття досліджує успішні випадки впровадження інновацій в банківському секторі та ідентифікує ключові чинники успіху. Висвітлюються практичні аспекти впровадження стратегій управління ризиками та інноваційними процесами в банківській сфері, а також пропонуються рекомендації щодо оптимізації цих процесів для досягнення успішних результатів. Доведена необхідність системного підходу до гармонізації стратегічного управління інноваційною діяльністю та управління ризиками, включаючи встановлення чітких механізмів взаємодії між відділами та розробку інтегрованих стратегій, а також постійне моніторинг та оновлення стратегій та політик відповідно до змін у фінансовому та технологічному середовищі.

Ключові слова: фінансові інновації, банківський сектор, банківський ризик, стратегічне управління, управління ризиками, інноваційний підхід, гармонізація.

Вступ. Гармонізація стратегічного управління та управління ризиками з

satisfaction of existing customers, and ensures effective risk management and protection of customer interests. The article explores successful cases of innovation in the banking sector and identifies key success factors. The practical aspects of implementing risk management strategies and innovation processes in the banking sector are highlighted, and recommendations for optimizing these processes to achieve successful results are offered. The author proves the necessity of a systematic approach to harmonizing strategic management of innovation and risk management, including the establishment of clear mechanisms for interaction between departments and the development of integrated strategies, as well as constant monitoring and updating of strategies and policies in accordance with changes in the financial and technological environment.

Keywords: financial innovations, banking sector, banking risk, strategic management, risk management, innovative approach, harmonization.

Introduction. Harmonization of strategic management and risk management with innovative activities of banks is very important in the current financial environment. The banking sector faces significant challenges, such as rapidly changing technologies, evolving customer requirements, and competition in the market. To ensure success and sustainability, banks need to effectively manage their strategies,

інноваційною діяльністю банків є дуже актуальною у сучасному фінансовому середовищі. Банківський сектор стикається зі значними викликами, такими як швидка зміна технологій, зміна вимог клієнтів та конкуренція на ринку. Для забезпечення успіху та стійкості банків необхідно ефективно управляти своїми стратегіями, включаючи інноваційну діяльність, а також ефективно керувати ризиками, пов'язаними з цією діяльністю.

Незважаючи на складнощі, пов'язані із війною, Україна в 2023 році зуміла піднятися в рейтингу Global Innovation Index на дві позиції, перейшовши з 57-го на 55-те місце. Україна набрала 32,8 балів із 100 можливих [1]. За підсумками 2023 року Україна увійшла до ТОП-3 найбільш інноваційних економік серед країн з доходами нижче середнього, разом з Індією на першому місці та В'єтнамом на другому [14].

Як зазначив заступник голови Національного банку України Олексій Шабан: «Війна стимулювала попит та розвиток технологій для надання фінансових послуг в онлайн-режимі, відповідно фокус Національного банку спрямований як на цифровізацію власних процесів, так і на забезпечення можливості подальшого розвитку сучасних фінансових послуг учасників ринку» [6].

Під час війни синергія ключових гравців фінансової екосистеми стає ще важливішою

including innovation activities, and effectively manage the risks associated with these activities.

Despite the difficulties associated with the war, Ukraine managed to move up two positions in the Global Innovation Index ranking in 2023, moving from 57th to 55th place. Ukraine scored 32.8 points out of 100 possible [1]. In 2023, Ukraine was ranked among the TOP 3 most innovative economies among lower-middle-income countries, along with India in first place and Vietnam in second place [14].

Oleksiy Shaban, Deputy Governor of the National Bank of Ukraine, said: "The war has stimulated the demand and development of technologies for the provision of financial services online, and the National Bank's focus is therefore both on digitalizing its own processes and on ensuring the possibility of further development of modern financial services for market participants" [6].

In times of war, the synergy of key players in the financial ecosystem becomes even more important to preserve the country's financial stability and ensure financial inclusion of citizens [19].

The strategy of the National Bank of Ukraine [19] is aimed at digitalizing financial services, supporting the development of modern technologies and ensuring the continuity of financial services, and promoting the creation of a financial fortress. The NBU's initiatives are aimed at: ensuring cybersecurity and efficiency of the financial market in

для збереження фінансової стійкості країни та забезпечення фінансової інклюзії громадян [19].

Стратегія Національного банку України [19] спрямована на цифровізацію фінансових послуг, підтримку розвитку сучасних технологій та забезпечення безперебійності надання фінансових послуг, сприяє створенню фінансової фортеці. Ініціативи НБУ спрямовані на: забезпечення кібербезпеки та ефективності фінансового ринку в умовах цифрової трансформації; відновлення фінансової інфраструктури на територіях, що перебувають під окупацією; на впровадження нових технологій у фінансовий сектор для покращення ефективності та доступності фінансових послуг; забезпечення стійкості та ефективності готівкового обігу, а також покращення його спрямованості на потреби клієнтів; регулювання віртуальних активів та цифрових грошей для забезпечення монетарного суверенітету; розвиток цифрових фінансових послуг як частини цифрової трансформації країни.

За даними аналітичного звіту «Фінтех тренди 2024» [6] 55% експертів відзначили високий рівень технологічності та інноваційності українських банків.

Роль інновацій у розвитку банківської діяльності є важливим фактором прогресу та конкурентоспроможності в сучасній економіці. Інновації дозволяють банкам адаптуватися до

the context of digital transformation; restoring financial infrastructure in the territories under occupation; introducing new technologies into the financial sector to improve the efficiency and accessibility of financial services; ensuring the sustainability and efficiency of cash circulation, as well as improving its focus on customer needs; regulating virtual assets and digital money to ensure monetary sovereignty; development of digital financial services as part of the country's digital transformation.

According to the analytical report Fintech Trends 2024 [6], 55% of experts noted a high level of technology and innovation of Ukrainian banks.

The role of innovations in the development of banking is an important factor of progress and competitiveness in the modern economy. Innovations allow banks to adapt to changing market conditions, create new products and services to improve efficiency and customer satisfaction.

In general, an innovative approach to banking contributes to the development of the industry, enhances the competitiveness of banks and improves the quality of financial services for customers. Innovations allow banks to respond quickly to changes in the economic and technological environment and create new opportunities for growth and development.

Implementation of innovative solutions allows banks to maintain their competitive advantage, attract

мінливих умов ринку, створювати нові продукти та послуги, щоб підвищувати ефективність роботи та задоволеність клієнтів.

Загалом, інноваційний підхід до банківської діяльності сприяє розвитку галузі, підвищення конкурентоспроможності банків та покращення якості фінансових послуг для клієнтів. Інновації дозволяють банкам швидко реагувати на зміни в економічному та технологічному середовищі, а також створювати нові можливості для зростання та розвитку.

Впровадження інноваційних рішень дозволяє банкам підтримувати конкурентну перевагу, залучати нових клієнтів та підвищувати рівень задоволеності існуючих. Проте це також приносить за собою певні ризики, такі як технологічні, репутаційні та відповідності законодавству. Ефективно побудована система управління ризиками дозволяє банкам запобігати можливим втратам та мінімізувати негативний вплив ризикових подій на їхню діяльність та репутацію.

Слід зазначити, що інновації відіграють важливу роль у галузі управління ризиками та безпеці в банківській справі. Банки розробляють нові методи та інструменти для виявлення та запобігання шахрайству, поліпшення кібербезпеки, аналізу даних та прогнозування ризиків. Інноваційні підходи дозволяють банкам більш ефективно керувати

new customers and increase the level of satisfaction of existing customers. However, it also brings with it certain risks, such as technological, reputational and compliance risks. An effective risk management system allows banks to prevent potential losses and minimize the negative impact of risk events on their operations and reputation.

It should be noted that innovations play an important role in risk management and security in banking. Banks are developing new methods and tools to detect and prevent fraud, improve cybersecurity, analyze data, and forecast risks. Innovative approaches allow banks to manage risks more effectively and protect the interests of their customers.

In addition, in today's environment, commercial banks should not only increase the scale of their operations, but also strive to improve efficiency by bringing banking services and technological systems closer to international standards.

Literature review. The competitiveness of any bank is determined by its capabilities in all areas (including financial, organizational and managerial, innovative and economic). A key factor in the bank's growth in the market is the introduction and development of innovative technologies.

Financial innovations are an important element in the development of financial markets and financial institutions. The issues of the essence

ризиками та захищати інтереси клієнтів.

Крім того, в сучасних умовах комерційні банки повинні не тільки збільшувати масштаби своєї діяльності, але й прагнути підвищити ефективність, шляхом наближення банківських послуг та технологічних систем до міжнародних стандартів.

Огляд літератури.

Конкурентоспроможність будь-якого банку визначається його можливостями в усіх напрямках (це і фінансові, організаційні та управлінські, інноваційні та економічні). Ключовим фактором зростання банку на ринку є впровадження та розвиток інноваційних технологій.

Фінансові інновації є важливим елементом розвитку фінансових ринків та фінансових інститутів. Питання сутності фінансових інновацій висвітлені в працях Д. Дорофєєва [3], Л. О. Примостки [14], Ю. Русіна [11]. Зазначені автори наголошують на двох аспектах фінансових інновацій: їх ролі у зростанні та конкурентній перевазі, а також на ризиках, пов'язаних з їх впровадженням

Згідно з Дорофєєвим Д. А., фінансова інновація - це нововведення або якісна зміна в фінансових ринках і фінансових інститутах, що базується на використанні нових, значно вдосконалених або модифікованих фінансових інструментів, продуктів, операцій, послуг і

of financial innovations are covered in the works of D. Dorofeev [3], L. Prymostka [14], Y. Rusin [11]. These authors emphasize two aspects of financial innovations: their role in growth and competitive advantage, as well as the risks associated with their implementation

According to Dorofeev D. A., financial innovation is an innovation or qualitative change in financial markets and financial institutions based on the use of new, significantly improved or modified financial instruments, products, operations, services and financial technologies. The main goal of financial innovation is to ensure the stability and efficiency of financial markets and financial institutions [3].

Prymostka L.O. defines financial innovation as a financial product with new properties created for the profitable use of financial resources, risk reduction, liquidity maintenance and profitability growth. She also emphasizes that financial innovations are aimed at more efficient redistribution of profits, risks, liquidity and information in order to maximize income [14].

Y. Rusina also emphasizes that financial innovations based on the use of a qualitatively new type of financial and information technologies are becoming a productive basis for the development of various sectors of the economy, including the banking sector [11].

According to the above studies, financial innovations play an important role in the strategic management of banks. They allow

фінансових технологій. Головною метою фінансових інновацій є забезпечення стабільності та ефективності фінансових ринків і фінансових інститутів [3].

Примостка Л.О. визначає фінансову інновацію як фінансовий продукт з новими властивостями, створений для вигідного використання фінансових ресурсів, зниження ризиків, підтримання ліквідності та зростання прибутковості. Вона також підкреслює, що фінансові інновації спрямовані на ефективніший перерозподіл прибутків, ризиків, ліквідності та інформації з метою отримання максимального доходу [14].

Ю. О. Русіна акцентую увагу на том, що фінансові інновації, які базуються на використанні якісно нового типу фінансово-інформаційних технологій, стають продуктивним підґрунтям розвитку різних секторів економіки, в тому числі банківського сектору [11].

Згідно з наведеними дослідженнями, фінансові інновації відіграють важливу роль у стратегічному управлінні банками. Вони дозволяють банкам адаптуватися до змінних умов ринку, створювати конкурентні переваги та досягати стійкості та ефективності.

В той же час, науковці підкреслюють, що фінансові інновації мають важливе значення для розвитку фінансової системи, але одночасно несуть ризики, які можуть вплинути на стійкість

banks to adapt to changing market conditions, create competitive advantages, and achieve sustainability and efficiency.

At the same time, scholars emphasize that financial innovations are important for the development of the financial system, but at the same time carry risks that may affect the bank's sustainability. Therefore, it is important to be careful and control risks when introducing innovations to ensure the stability and successful functioning of financial institutions and markets.

Researchers, in particular: O. Antonova [3], O. Bezrodna [4], A. Blazhei [3], T. Zhuravleva [21], S. Yegorycheva [5], Y. Makarenko [20], L. Prymostka [14], I. Tsapliuk [3] have made a significant contribution to the development of methodology and practice of strategic management in the banking sector.

The studies conducted by Antonova O.M., Tsapliuk I.V., Blazha A.V. focus on the impact of digitalization of the banking sector on strategic management and the development of various scenarios of strategic development [3].

O. Bezrodna substantiates the feasibility of using different approaches to strategic management, such as systemic, target, process, functional, resource, behavioral, cost, and marketing [4].

Egoricheva S. B. emphasizes that strategic management allows banks to actively influence their environment through innovative development, which becomes a key factor in achieving sustainability and

банку. Тому важливо бути уважними і контролювати ризики при впровадженні нововведень, щоб забезпечити стабільність та успішну функціонування фінансових інститутів та ринків.

Дослідники, зокрема: О. Антонова [3], О. Безродна [4], А. Блажей [3], Т. Журавльова [21], С. Б. Єгоричева [5], Ю. Макаренко [20], Л. Примостка [14], І. Цаплюк [3] зробили значний внесок у розвиток методології та практики стратегічного управління в банківській сфері.

Дослідження, які проведені Антоною О.М., І.В. Цаплюк, Блажей А.В. зосереджені на впливі цифровізації банківського сектору на стратегічне управління та розробці різних сценаріїв стратегічного розвитку [3].

О.С. Безродна обґрунтовує доцільність використання різних підходів до стратегічного управління, таких як системний, цільовий, процесний, функціональний, ресурсний, поведінковий, вартісний та маркетинговий [4].

Єгоричева С. Б. наголошує на тому, що стратегічне управління дозволяє банкам активно впливати на своє оточення через інноваційний розвиток, що стає ключовим фактором для досягнення стійкості та конкурентоспроможності в банківському секторі [5].

В працях Т. Журавльової [21], Ю. Макаренко [21] проаналізовані різні аспекти стратегічного управління в банківському секторі,

competitiveness in the banking sector [5].

The works of T. Zhuravleva [21] and Y. Makarenko [21] analyze various aspects of strategic management in the banking sector, including the use of financial innovations in strategic processes.

All these studies contribute to understanding the importance of financial innovations in the banking sector and the development of strategies aimed at achieving competitive advantages through the use of financial innovations. They help banks adapt to changing market conditions and develop sustainable and competitive development strategies.

N. Volgina [19], J. Kononenko [8], L. Prymostka, O. Prymostka [15] have studied the problems of managing the risk of innovation activities of banks.

The definition of "strategic risk management" by N. Volgina [20] includes a set of management decisions and measures aimed at maintaining the profitability and sustainable development of the banking business in a dynamic business environment. The basis of risk management is the strategy, which is considered as a set of directions and methods of business management under conditions of uncertainty.

Kononenko's research focuses on risk-oriented management in the banking management system. Kononenko considers various aspects of risk management, which include elements of the management system,

зокрема використання фінансових інновацій у стратегічних процесах.

Усі ці дослідження сприяють розумінню важливості фінансових інновацій у банківській сфері та розвитку стратегій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг через використання фінансових інновацій. Вони допомагають банкам адаптуватися до змін умов ринку та розробляти стійкі та конкурентоспроможні стратегії розвитку.

Проблемами управління ризик інноваційної діяльності банків займалися Н. Волгіна [19], Ж. Кононенко [8], Л. Примостка, О. Примостка [15].

Визначення "стратегічний ризик-менеджмент" Волгіної Н. [20] передбачає комплекс управлінських рішень та заходів, спрямованих на збереження прибутковості та сталого розвитку банківського бізнесу в динамічному бізнес-середовищі. Основою управління ризиками є стратегія, яка розглядається як сукупність напрямів і способів управління бізнесом в умовах невизначеності.

Дослідження Ж. Кононенко зосереджені на ризик орієнтованому управлінні в системі банківського менеджменту. Ж. Кононенко розглядає різні аспекти управління ризиками, які включають елементи системи управління, такі як банківські процеси, керівництво та база знань, інші зацікавлені сторони, персонал та робоче середовище, постачальники ресурсів та ресурси

such as banking processes, management and knowledge base, other stakeholders, staff and work environment, resource providers and resources for monitoring and measurement, consumers and infrastructure [8].

L. Prymostka and O. Prymostka also devoted their research to the problems of risk management in the innovation activities of banks. They analyze the main types of risks arising from the implementation of innovations and develop recommendations for the effective management of these risks [15].

All of these researchers have made a significant contribution to the development of methodology and practice of risk management in banks' innovation activities. their research helps banks understand and manage risks associated with innovation and develop effective strategies for managing these risks.

Despite the wide range of studies conducted in the field of innovation activities of commercial banks, the issue of harmonizing the strategic management of banks' innovation activities and risk management remains insufficiently developed. It is important to pay attention to the development of new methods and approaches that take into account the specifics of the innovation environment and the needs of banks to minimize risks and ensure sustainable development.

Purpose and objectives. The purpose of the article is to study the relationship between strategic

для моніторингу і вимірювання, споживачі та інфраструктура [8].

Л. Примостка і О. Примостка також присвятили свої дослідження проблемам управління ризиками в інноваційній діяльності банків. Вони аналізують основні види ризиків, що виникають при впровадженні інновацій, та розробляють рекомендації щодо ефективного управління цими ризиками [15].

Всі ці дослідники внесли значний внесок у розвиток методології та практики управління ризиками інноваційної діяльності банків. Їхні дослідження допомагають банкам розуміти й управляти ризиками, пов'язаними з інноваціями, та розробляти ефективні стратегії управління цими ризиками.

Незважаючи на широкий спектр досліджень, проведених у сфері інноваційної діяльності комерційних банків питання гармонізації стратегічного управління інноваційною діяльністю банків та управління ризиками залишається недостатньо розробленим. Важливо звернути увагу на розроблення нових методик та підходів, які враховують специфіку інноваційного середовища та потреби банків у мінімізації ризиків та забезпеченні стійкого розвитку.

Мета та завдання. Мета статті полягає у вивченні взаємозв'язку між стратегічним управлінням інноваційною діяльністю та управлінням

management of innovation and risk management in commercial banks and to determine the optimal approaches to harmonizing these processes in order to ensure the successful functioning of banking institutions.

The objectives of the article are as follows:

- analysis of current trends in the innovative activities of banks;
- analysis of successful cases and best practices of innovation in the banking sector and identification of key success factors;
- identification of the main directions of development of effective management and risk management strategies in the banking sector aimed at ensuring competitiveness and innovative development;
- establishing a link between the theory of management and the practice of banking business, as well as developing new approaches to innovation and risk management; to formulate conclusions and recommendations on optimal strategies for managing banks' innovation activities and risk management, taking into account the specifics of their activities and the requirements of regulatory authorities.

Methods. The study used general scientific research methods:

- A systematic approach was used to identify the links between various aspects of innovation and risk management;
- the morphological approach was used to identify various aspects, factors and parameters that affect the harmonization of strategic

ризиками в комерційних банках та визначенню оптимальних підходів до гармонізації цих процесів з метою забезпечення успішного функціонування банківських установ.

Завдання статті полягає в наступному:

- аналіз сучасних тенденцій в інноваційній діяльності банків;

- аналіз успішних випадків та найкращих практик впровадження інновацій в банківському секторі та ідентифікація ключових чинників успіху;

- визначення основних напрямків розвитку ефективних стратегій управління та ризик-менеджменту в банківському секторі, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку;

- встановлення зв'язку між теорією управління і практикою банківського бізнесу, а також розробка нових підходів до управління інноваційною діяльністю та ризиками;

формулювання висновків та рекомендації щодо оптимальних стратегій управління інноваційною діяльністю банків та управління ризиками з урахуванням специфіки їхньої діяльності та вимог регуляторних органів.

Методи. У процесі дослідження було використано

management of banks' innovation activities and risk management; activities in banks and risk management.

- logical and dialectical method of cognition for cause and effect relationships, logical conclusions, and optimal solutions.

It should be noted that the harmonization of strategic management of innovation and risk management involves the use of an integrated approach that combines the development of innovative ideas and technologies with effective control and minimization of risks. The key aspects of this approach are the development of a clear strategy for innovative development, investment in technological and innovative projects, continuous monitoring and assessment of risks, and the implementation of effective mechanisms for controlling and managing them.

Research results. The modern understanding of the content and role of innovation and innovation activities has gone through a long way of evolution, transforming in the transition from one era to another. The term "innovation" first appeared in the studies of cultural studies and meant the introduction of some elements of one culture into another [13]. Initially, the term "innovation" was interpreted as a total interaction and was associated with changes caused by the spontaneous interweaving of different cultures. Some scholars even attribute the emergence of innovations to ancient

загальнонаукові методи дослідження:

- системний підхід був використаний для виявлення зв'язків між різними аспектами управління інноваціями та ризиками;

- морфологічний підхід застосовано для виявлення різних аспектів, факторів та параметрів, що впливають на гармонізацію стратегічного управління інноваційною діяльністю банків та управління ризиками; діяльністю в банках та управління ризиками.

- логіко-діалектичний метод пізнання для причинно-наслідкові зв'язків, логічних завершень та оптимальних рішень.

При цьому слід зазначити, що гармонізація стратегічного управління інноваційною діяльністю та управління ризиками передбачає використання інтегрованої підходу, що поєднує в собі розвиток новаторських ідей та технологій з ефективним контролем та мінімізацією ризиків. Ключовими аспектами такого підходу є розробка чіткої стратегії інноваційного розвитку, інвестування в технологічні та інноваційні проекти, постійний моніторинг та оцінка ризиків, а також впровадження ефективних механізмів контролю та управління ними.

times, referring to the fact that the philosopher Plato in his work "The Republic" spoke about new phenomena in economic life, which in the modern sense can be interpreted as innovations. In the process of improving traditional ways of life, the patterns of technical, technological, organizational, economic and other innovations began to be studied.

The innovation means a new development. It should be noted that the word innovation is formed from two words - the Latin "novation" (novelty, introduction) and the English prefix "in", which means "into", "introduction" [6]. Therefore, "innovation" means the introduction of a new thing, a change.

In the scientific literature, the definition of "innovation" is understood quite broadly, as a synonym for successful development and new achievements in social, economic, managerial and other areas of activity based on various innovations.

J.A. Schumpeter is considered to be one of the founders of the theory of innovation, who in 1911 in his work "The Theory of Economic Development" [18] first used the term "innovation", by which he meant five types of innovations, which he characterized by the concept of "realization of new combinations": production of a fundamentally new product or a product characterized by a new quality; introduction of a new technology; development of new markets; access to new sources of resources; change in the conditions of sectoral organization [18].

Результати дослідження.

Сучасне розуміння змісту і ролі інновацій та інноваційної діяльності пройшло тривалий шлях еволюції, трансформуючись при переході від однієї епохи до іншої. Термін «інновація» вперше з'явився у дослідженнях культурологів і означав введення деяких елементів однієї культури в іншу [13]. Спочатку термін «інновація» трактувався як сумарна взаємодія та асоціювався зі змінами, причиною яких було спонтанне переплетення різних культур. Окремі вчені навіть відносять появу інновацій ще до античних часів, посиляючись на те, що філософ Платон у своїй праці «Держава» вів мову про нові для того часу явища в економічному житті, які в сучасному сенсі можна трактувати як інновації. У процесі вдосконалення традиційних укладів життя стали вивчатися закономірності технічних, технологічних, організаційних, економічних та інших інновацій.

У перекладі з англійської мови інновація - нововведення, новаторство. Зауважимо, що слово innovation (англ.) утворено з двох слів - латинського «новація» (новизна, нововведення) і англійського префікса «ін», що означає «в», «введення» [6]. Тому, у перекладі з англійської «інновація» означає - введення нового, відновлення.

В науковій літературі дефініцію «інновація» розуміють досить широко, як синонім успішного розвитку та нових

The multidimensional interpretation is also observed in international and national regulatory and legislative acts.

In Article 146 of the Oslo Guidelines, developed by the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), innovation is defined as "the introduction of any new or significantly improved product (good or service) or process, new marketing method or new organizational method in business practice, workplace organization or external relations" [10]. At the same time, Art. 148 states that the degree of novelty of a product, process, marketing method, organizational method should not be lower than the level that is typical for a particular company [10].

The Law of Ukraine "On Innovative Activity" defines: "Innovations are newly created (applied) and (or) improved competitive technologies, products or services, as well as organizational and technical solutions of a production, administrative, commercial or other nature that significantly improve the structure and quality of production and (or) the social sphere" [12]. "Innovative activity is an activity aimed at the use and commercialization of the results of scientific research and development and leading to the launch of new competitive goods and services on the market" [12].

According to the analysis of scholars' points of view on characterizing the essence and economic content of the concept of

досягнень соціальної, економічної, управлінської та інших сфер діяльності на основі різноманітних нововведень.

Одним із фундаторів теорії інновацій вважають Й.А. Шумпетера, який у 1911 р. в роботі «Теорія економічного розвитку» [18] вперше використав термін «інновації», під яким розумів п'ять типів нововведень, які охарактеризував поняттям «реалізація нових комбінацій»: виробництво принципово нового продукту або продукту, що характеризується новою якістю; запровадження нової технології; освоєння нових ринків; доступ до нових джерел ресурсів; зміну умов галузевої організації [18].

Багатомірність трактування також спостерігається в міжнародних і національних нормативно-законодавчих актах.

У ст. 146 «Керівництва Осло», яке розроблене Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), інновація визначається як «запровадження до використання будь-якого нового або суттєво поліпшеного продукту (товару чи послуги) або процесу, нового методу маркетингу чи нового організаційного методу в діловій практиці, організації робочих місць або у зовнішніх зв'язках» [10]. При цьому у ст. 148 зазначається, що ступінь новизни продукту, процесу, методу маркетингу, організаційного методу повинна бути не нижче того рівня, який характерний для конкретної компанії [10].

"financial innovation", its main characteristics are the definition of the object of innovation, the degree of novelty and functions (or the purpose of implementation).

Innovations in the banking sector allow customers to get more opportunities, ensure speed and convenience of operations, and help to avoid risks and abuses. PrivatBank, as the largest innovative bank in Ukraine, plays an important role in promoting the development of financial technologies and improving banking services for its customers. PrivatBank has been a leader in innovation in the Ukrainian banking sector for almost 30 years. The introduction of new technological solutions and know-how is important to ensure convenience and security for customers. Table 1 summarizes PrivatBank's innovative solutions.

В Законі України «Про інноваційну діяльність» визначено: «Інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [12]. «Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [12].

Як свідчить аналіз точок зору науковців щодо характеристики сутності та економічного змісту поняття «фінансова інновація», головними її характеристиками є визначення об'єкта нововведень, ступеня новизни та функцій (або мети впровадження).

Інновації в банківському секторі дозволяють клієнтам отримувати більше можливостей, забезпечують швидкість та зручність операцій, а також допомагають уникнути ризиків та зловживань. ПриватБанк, як найбільший інноваційний банк України, відіграє важливу роль у сприянні розвитку фінансових технологій та покращенні банківських послуг для своїх клієнтів. ПриватБанк є лідером в інноваціях у банківському секторі України протягом майже 30 років.

Впровадження нових технологічних рішень та ноу-хау є важливим для забезпечення зручності та безпеки для клієнтів. В табл.1 наведено інноваційні рішення Приватбанку.

Таблиця 1

Інноваційні рішеннями ПриватБанку

Інноваційні рішення	Опис
1	2
ConceptStore	Повністю цифровий банківський офіс у Києві, який поєднується з коворкінговим простором
Мобільний додаток	Розробка зручного та функціонального мобільного додатку, що дозволяє клієнтам здійснювати банківські операції зі смартфона
Мобільні POS-термінали з використанням QR-коду	Клієнти можуть здійснювати безготівкові платежі за допомогою мобільних POS-терміналів, які підтримують технологію QR-коду. Вони можуть розраховуватися, скануючи QR-код, який містить необхідну інформацію про платника та отримувача
Біометричні POS-термінали з підтримкою FacePay24:	ПриватБанк пропонує біометричні POS-термінали, які підтримують технологію оплати обличчям FacePay24. Це означає, що клієнти можуть автентифікувати свою особу за допомогою сканування обличчя і здійснювати безконтактні платежі
Приват24	Електронна система інтернет-банкінгу, яка дозволяє клієнтам здійснювати операції та отримувати інформацію онлайн
Безконтактні платежі	Впровадження технології безконтактних платежів за допомогою карток та мобільних пристроїв
Швидкий переказ	Можливість швидкого переказу коштів через мобільний додаток або Приват24 без необхідності відвідувати банківське відділення

Технології розпізнавання обличчя	Використання технологій розпізнавання обличчя для автентифікації клієнтів та забезпечення безпеки
SmartID - електронний цифровий підпис	Клієнти можуть використовувати SmartID, електронний цифровий підпис, для забезпечення безпеки та автентифікації при здійсненні онлайн-операцій, наприклад, підписуванні договорів або документів
Розумний аналіз даних	Використання аналітичних інструментів та штучного інтелекту для аналізу клієнтських даних та надання персоналізованих послуг
Інтернет-еквайринг	Надання послуги інтернет-еквайрингу для прийому платежів від онлайн-магазинів та інших електронних платформ
Інклюзивні рішення	Розробка та впровадження рішень, що полегшують доступ до банківських послуг для маломобільних груп населення
Додаток Дія для відкриття рахунку та підтвердження особи	Клієнти можуть відкрити рахунок в ПриватБанку або підтвердити свою особу, використовуючи цифрові документи, безпосередньо у додатку Дія

Джерело: складено автором на підставі [13,16]

Table 1

Innovative solutions of PrivatBank

Innovative solutions	Description.
1	2
ConceptStore	Fully digital banking office in Kyiv combined with coworking space
Mobile application	Development of a convenient and functional mobile application that allows customers to conduct banking transactions from a smartphone
Mobile POS terminals using a QR code	Customers can make cashless payments using mobile POS terminals that support QR code technology. They can pay by scanning a QR code that contains the necessary information about the payer and the recipient

Біометричні POS-термінали з підтримкою FacePay24:	PrivatBank offers biometric POS terminals that support FacePay24 face payment technology. This means that customers can authenticate their identity by scanning their face and make contactless payments
Privat24	An electronic Internet banking system that allows customers to conduct transactions and receive information online
Contactless payments	Implementation of contactless payment technology using cards and mobile devices
Quick transfer	The ability to quickly transfer funds through a mobile application or Privat24 without having to visit a bank branch
Face recognition technologies	Using facial recognition technologies for customer authentication and security
SmartID - electronic digital signature	Customers can use SmartID, an electronic digital signature, to provide security and authentication for online transactions, such as signing contracts or documents
Intelligent data analysis	Using analytical tools and artificial intelligence to analyze customer data and provide personalized services
Internet acquiring	Providing online acquiring services for accepting payments from online stores and other electronic platforms
Inclusive solutions	Development and implementation of solutions that facilitate access to banking services for people with limited mobility
Diia app for account opening and identity verification	Customers can open an account with PrivatBank or confirm their identity using digital documents directly in the Diia app.

Source: compiled by the author based on [13,16].

Ці інноваційні рішення демонструють зусилля ПриватБанку у впровадженні нових технологій та покращенні

These innovative solutions demonstrate PrivatBank's efforts to introduce new technologies and improve customer experience through

клієнтського досвіду шляхом зручних та інноваційних банківських послуг. Вважаємо, що успіх банку у конкурентному середовищі та в мінливих умовах визначається здатністю сприймати та впроваджувати інновації, а також креативністю та творчим підходом.

Однак, за доцільно відмітити, що інновації можуть створювати нові ризики для банку, такі як технологічні ризики або ризики, пов'язані з новими бізнес-моделями. Ефективне управління ризиками має важливе значення для виявлення та управління цими новими ризиками, гарантуючи, що банк зможе скористатися перевагами інновацій, мінімізуючи при цьому потенційні втрати.

На думку Кононенко Ж. ризикоорієнтоване управління банківською системою повинне включати розгляд таких аспектів: організацію та оптимізацію процесів, розроблення стратегій та політик, врахування інтересів зацікавлених сторін, створення сприятливого робочого середовища, забезпечення доступу до необхідних ресурсів та інструментів для моніторингу і аналізу ризиків, а також врахування потреб клієнтів та використання відповідної інфраструктури [8].

Стратегія банку є концептуальною основою його діяльності, вона визначає пріоритетні цілі та завдання банку, а також шляхи їх досягнення. Це відрізняє банк в очах його клієнтів і співробітників від конкурентів [21].

convenient and innovative banking services. We believe that a bank's success in a competitive environment and in a changing environment is determined by its ability to perceive and implement innovations, as well as its creativity and creative approach.

However, it should be noted that innovations may create new risks for the bank, such as technological risks or risks associated with new business models. Effective risk management is essential to identify and manage these new risks, ensuring that the bank can take advantage of the benefits of innovation while minimizing potential losses.

According to Kononenko J., risk-based management of the banking system should include consideration of the following aspects: organization and optimization of processes, development of strategies and policies, consideration of stakeholders' interests, creation of a favorable working environment, provision of access to the necessary resources and tools for monitoring and analyzing risks, as well as consideration of customer needs and use of appropriate infrastructure [8].

The bank's strategy is the conceptual basis of its activities; it defines the bank's priority goals and objectives, as well as the ways to achieve them. This distinguishes the bank in the eyes of its customers and employees from competitors [21].

When developing a risk management strategy, commercial banks are guided by the laws and regulations governing banking

При розробці стратегії управління ризиками комерційні банки керуються законодавчо-нормативними актами, що регулюють банківську діяльність, прогностичними макроекономічними сценаріями, загальною стратегією розвитку бізнесу, а також міжнародними положеннями, принципами та рекомендаціями в сфері банківської діяльності та нагляду, зокрема рекомендаціями Базельського комітету.

Для реалізації інноваційної стратегії банку необхідно визначити методику її здійснення та скласти поетапний графік впровадження. Протягом усього періоду виконання стратегічного плану необхідно порівнювати ступінь досягнення поставлених цілей з інноваційною стратегією. Також важливо розробити методи, спрямовані на мінімізацію можливих втрат, які можуть виникнути в процесі інноваційної діяльності банку.

Система стратегічного управління інноваційною діяльністю в банку визначає напрями розвитку та інвестиційну політику, спрямовану на впровадження нових продуктів, технологій та підходів, які можуть покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити зростання прибутковості.

Стратегічне управління інноваційними діями в банках має на меті підвищити стійкість та конкурентоспроможність. Змінюючи інновації, банки можуть

activities, forecast macroeconomic scenarios, the overall business development strategy, as well as international provisions, principles and recommendations in the field of banking and supervision, in particular the recommendations of the Basel Committee.

To implement the bank's innovation strategy, it is necessary to determine the methodology for its implementation and draw up a phased implementation schedule. Throughout the period of implementation of the strategic plan, it is necessary to compare the degree of achievement of the set goals with the innovation strategy. It is also important to develop methods aimed at minimizing possible losses that may arise in the course of the bank's innovation activities.

The system of strategic management of innovation activities in the bank determines the directions of development and investment policy aimed at introducing new products, technologies and approaches that can improve the quality of customer service and ensure profitability growth.

Strategic management of innovation in banks aims to increase sustainability and competitiveness. By innovating, banks can adapt to changing market dynamics, meet customer demands, and stay ahead of the competition. This requires a strategic approach to innovation that takes into account long-term sustainability and competitive advantage.

адаптуватися до зміни динаміки ринку, відповідати вимогам клієнтів та залишатися випереджаючи конкурентів. Для цього потрібен стратегічний підхід до інновацій, який враховує довгострокову стійкість та конкурентну перевагу.

Відповідно до глобальної перспективи, фінансові інновації можна розглядати як зміни на національних та міжнародних фінансових ринках, які сприяють покращенню операційної ефективності фінансової системи шляхом зменшення трансакційного ризику та/або трансакційних витрат на первинних і вторинних ринках, де використовуються фінансові інструменти.

Система стратегічного управління інноваційною діяльністю в банку включає в себе кілька основних елементів: стратегію інновацій (IS), організаційну структуру (OS), культуру інновацій (IC), технологічну здатність (TC), співпрацю з клієнтами та постачальниками (CSR), які дозволяють банку ефективно керувати інноваційним процесом.

Ці елементи спільно формують систему стратегічного управління інноваційною діяльністю в банку та дозволяють банку ефективно керувати інноваційним процесом, щоб забезпечити конкурентний перевагу та зростання.

Стратегічне управління в банківській діяльності зосереджується на розробці

From a global perspective, financial innovations can be viewed as changes in national and international financial markets that improve the operational efficiency of the financial system by reducing transaction risk and/or transaction costs in the primary and secondary markets where financial instruments are used.

The bank's strategic innovation management system includes several key elements: innovation strategy (IS), organizational structure (OS), innovation culture (IC), technological capability (TC), customer and supplier relations (CSR), which allow the bank to effectively manage the innovation process.

These elements together form the system of strategic management of innovation in the bank and allow the bank to effectively manage the innovation process to ensure competitive advantage and growth. Strategic management in banking focuses on developing an innovation strategy that is consistent with the goals and objectives of the organization. This involves identifying opportunities for innovation, setting innovation goals, and formulating strategies to foster innovation in the organization.

Strategic management of innovation activities in banks involves systematic planning, implementation, and control of innovation initiatives to enhance growth, competitiveness, and value creation in the banking industry.

The National Bank of Ukraine's 2025 Strategy was aimed at boosting

інноваційної стратегії, яка узгоджується з цілями та завданнями організації. Це передбачає виявлення можливостей для інновацій, встановлення інноваційних цілей та формулювання стратегій для сприяння інноваціям в організації.

Стратегічне управління інноваційною діяльністю в банках передбачає систематичне планування, впровадження та контроль інноваційних ініціатив для підвищення зростання, конкурентоспроможності та створення цінностей у банківській галузі.

Стратегія Національного банку України до 2025 року була спрямована на активізацію економічного зростання та цифровізацію та визначала три стратегічні напрями розвитку:

- підтримка відновленню та розвитку економіки: забезпечення макростабільності; сприяння відновленню кредитування економіки; розвиток ринку фінансових послуг; покращення інфраструктури ринків капіталу;

- цифрові фінанси як драйвер для цифровізації економіки: сприяння розвитку безготівкової економіки; підвищення рівня фінансової інклюзії; розвиток інновацій фінансового сектора; забезпечення кіберзахисту фінансового сектора;

- інституційний розвиток та операційна досконалість

economic growth and digitalization and defined three strategic development areas

- Supporting economic recovery and development: ensuring macro stability; facilitating the resumption of lending to the economy; developing the financial services market; and improving the capital markets infrastructure;

- digital finance as a driver for the digitalization of the economy: promoting the development of a cashless economy; increasing the level of financial inclusion; developing financial sector innovations; and ensuring cyber security of the financial sector;

- Institutional development and operational excellence of the NBU: focusing on improving operational efficiency; developing partnerships and communication with stakeholders; and implementing digital transformation [19].

These areas are primarily aimed at meeting the needs of financial ecosystem participants and internal transformation. The National Bank.

The National Bank of Ukraine began comprehensive work on a new Strategy in January 2023. "The name of our new Strategy is Financial Fortress of Ukraine. It is an apt and clear analogy. After all, the financial ecosystem should be just such an impregnable fortress for the enemy, and we, its architects, should do everything that accelerates the Victory," said the NBU Governor [19].

Національного банку: The strategic initiatives of the National Bank of Ukraine that will be implemented to achieve the goal of "Modern Financial Services" are shown in Table 2. (in Ukrainian and English below)

зосередження на підвищенні операційної ефективності; розвитку партнерства та комунікації зі стейкхолдерами; здійснення цифрової трансформації [19].

Ці напрями **буи** спрямовані, перш за все, на задоволення потреб учасників фінансової екосистеми та внутрішню трансформацію Національного банку.

Національний банк України розпочав комплексну роботу над новою Стратегією в січні 2023 року. "Назва нашої нової Стратегії – Фінансова фортеця України. Влучна та зрозуміла аналогія. Адже фінансова екосистема має бути саме такою неприступною фортецею для ворога, а ми, її архітектори, повинні робити все, що пришвидшує Перемогу", – розповів Голова Національного банку [19].

Стратегічні ініціативи Національного банку України, які будуть здійснюватися для досягнення цілі "Сучасні фінансові послуги" наведені в табл.2.

Таблиця 2 (In Ukrainian)

**Ініціативи НБУ на виконання цілі:
"Сучасні фінансові послуги "**

Стратегічні ініціативи	Заходи для реалізації цілі
Фінансовий ринок – цифрова фортеця	Максимальне забезпечення безпеки фінансового ринку шляхом запровадження політики нульової толерантності до програмного забезпечення з Росії та Білорусії
	Впровадження міжнародних технологічних стандартів в фінансовий сектор для забезпечення сумісності та високого рівня захищеності

	Посилення контролю та моніторингу в галузі кібербезпеки з метою виявлення, запобігання та реагування на потенційні загрози для фінансового ринку
	Встановлення регуляцій щодо використання хмарних сервісів банками з урахуванням захисту даних та конфіденційності
Віртуальні активи та цифрові гроші НБУ – чітке регулювання для забезпечення монетарного суверенітету	Запровадження пілотного проєкту з емісії та тестування цифрових грошей НБУ (е-гривні) з метою оцінки їх ефективності та впровадження широкомасштабного випуску
	Розроблення механізмів регулювання стейблкоїнів та "фіатних" шлюзів для контролю над цифровими активами та забезпечення стабільності фінансової системи з урахуванням системного впливу цифрових активів
Цифрові фінансові послуги – частина цифрової країни	Зміцнення надійності, захищеності та доступності Системи BankID НБУ для забезпечення безпеки та зручності електронних фінансових послуг. Розвиток інфраструктури відкритих ключів та електронних довірчих послуг.
	Удосконалення та розвиток дистанційної ідентифікації з метою забезпечення безпеки та перевірки ідентичності клієнтів під час використання фінансових послуг
Технологічний розвиток фінансового ринку	Зміцнення співпраці з учасниками ринку для просування розвитку технологій регулювання (RegTech)
	Удосконалення регулювання та сприяння поширенню платіжних інструментів, безготівкових розрахунків, електронних грошей
	Розвиток системи електронних платежів
	Впровадження стандартів відкритого банкінгу для покращення доступу до фінансових послуг
	Приєднання України до Єдиного простору платежів у євро
	Розвиток платформи інноваційних фінансових рішень як інструменту для експериментів та тестування нових фінансових технологій
	Розвиток електронного обміну документами у фінансовому секторі
Стійкість, ефективність та клієнторієнтованість готівкового обігу	Впровадження новаторських підходів, інновацій та вдосконалення моделі обігу готівки
	Гарантування якості та достатності готівкових коштів в обігу
	Розвиток інфраструктури готівкового обігу
Power banking 2.0 – відновлення інфраструктури на деокупованих територіях	Забезпечення адекватної присутності банківських та інших фінансових установ на території України, включаючи деокуповані райони, включаючи заохочення до розширення мережі мобільних банкоматів та відділень на деокупованих територіях
	Забезпечення належного функціонування фінансових послуг, включаючи доступ до банківських послуг, на деокупованих територіях

Джерело: складено автором на підставі [19]

Table 2 (In English)

**Initiatives of the NBU to fulfill the goal:
"Modern Financial Services"**

Strategic initiatives	Measures to achieve the goal
The financial market is a digital fortress	Maximize financial market security by implementing a zero-tolerance policy for software from Russia and Belarus
	Implementation of international technological standards in the financial sector to ensure interoperability and high level of security
	Strengthening control and monitoring in the field of cybersecurity to identify, prevent, and respond to potential threats to the financial market
	Establishing regulations on the use of cloud services by banks, taking into account data protection and privacy
NBU virtual assets and digital money - clear regulation to ensure monetary sovereignty	Implementation of a pilot project to issue and test the NBU's digital money (e-hryvnia) to assess its effectiveness and introduce a large-scale issue
	Developing mechanisms for regulating stablecoins and fiat gateways to control digital assets and ensure the stability of the financial system, taking into account the systemic impact of digital assets
Digital financial services are part of a digital country	Strengthening the reliability, security, and accessibility of the NBU's BankID system to ensure the safety and convenience of electronic financial services. Development of public key infrastructure and electronic trust services.
	Improvement and development of remote identification to ensure security and verification of customers' identities when using financial services
Technological development of the financial market	Strengthening cooperation with market participants to promote the development of regulatory technologies (RegTech)
	Improving regulation and promoting the use of payment instruments, cashless payments, and electronic money
	Development of the electronic payment system
	Implementation of open banking standards to improve access to financial services
	Ukraine's accession to the Single Euro Payments Area
	Developing a platform for innovative financial solutions as a tool for experimenting and testing new financial technologies
	Development of electronic document exchange in the financial sector
Sustainability, efficiency and customer focus of cash flow	Implementation of innovative approaches, innovations, and improvement of the cash circulation model
	Ensuring the quality and sufficiency of cash in circulation
	Development of the cash circulation infrastructure

Power banking 2.0 - rebuilding infrastructure in the de-occupied territories	Ensuring an adequate presence of banking and other financial institutions on the territory of Ukraine, including the de-occupied areas, including encouraging the expansion of the network of mobile ATMs and branches in the de-occupied territories
	Ensure the proper functioning of financial services, including access to banking services, in the de-occupied territories

Source: compiled by the author based on [19].

Волгіна В. вважає, що ризик-менеджмент – це нова парадигма стратегічного управління банківським бізнесом, яка спрямована на зменшення ризиків та підвищення стійкості фінансової системи [20]. Це важливий аспект управління, який дозволяє банкам ефективно управляти ризиками, пов'язаними з їх діяльністю, та забезпечувати стабільність у фінансовому секторі.

Л. О. Примостка, О.О. Примостка підкреслюють, що орієнтований на ризик менеджмент у банківському секторі є науково-методологічною концепцією, спрямованою на ідентифікацію та оцінку різних видів ризиків, які виникають у банківській діяльності [15].

Критерії успішного стратегічного ризик-менеджменту включають превентивне управління ризиками, професійну оцінку ризику при прийнятті стратегічних рішень, наявність спеціальних підрозділів ризик-менеджменту, корпоративну культуру, що ставиться до ризику, захист іміджу та вартості бізнесу.

Ризик-менеджмент в банках, особливо в контексті інновацій, є ключовим аспектом сучасної фінансової діяльності.

V. Volgina believes that risk management is a new paradigm of strategic management of the banking business, which is aimed at reducing risks and increasing the stability of the financial system [20]. This is an important aspect of management that allows banks to effectively manage the risks associated with their activities and ensure stability in the financial sector.

L. Prymostka and O. Prymostka emphasize that risk-oriented management in the banking sector is a scientific and methodological concept aimed at identifying and assessing various types of risks arising in banking activities [15].

The criteria for successful strategic risk management include preventive risk management, professional risk assessment in strategic decision-making, the existence of special risk management units, a risk-averse corporate culture, and protection of the image and value of the business.

Risk management in banks, especially in the context of innovations, is a key aspect of modern financial activities. Studies show that the formation of an effective risk management system, taking into account international standards and

Дослідження показують, що формування ефективної системи ризик-менеджменту з урахуванням міжнародних стандартів та інноваційних ризиків є важливим завданням для банків у сучасних умовах.

Управління ризиками є ключовим компонентом прийняття стратегічних рішень у комерційних банках. Розуміючи ризики та керуючи ними, банки можуть приймати обґрунтовані рішення про те, які інновації впроваджувати і як розподіляти ресурси для їх підтримки.

Управління ризиками в банках включає виявлення, оцінку та зменшення ризиків, пов'язаних з інноваційними ініціативами. Ключові аспекти управління ризиками в контексті інновацій наведено на рис.1.

Враховуючи ці аспекти, банк може ефективно управляти ризиками, пов'язаними з інноваційними ініціативами, забезпечуючи більш безпечне та стійке функціонування своїх операцій.

Управління ризиками в контексті інновацій включає спеціальні стратегії та підходи для виявлення, оцінки, керування та зниження ризиків, пов'язаних з інноваційними проектами або ініціативами.

Для успішного управління ризиками в інноваційних проектах необхідно систематично ідентифікувати потенційні ризики шляхом проведення аналізу, включаючи оцінку технологічних,

innovative risks, is an important task for banks in the current environment.

Risk management is a key component of strategic decision-making in commercial banks. By understanding and managing risks, banks can make informed decisions about which innovations to implement and how to allocate resources to support them.

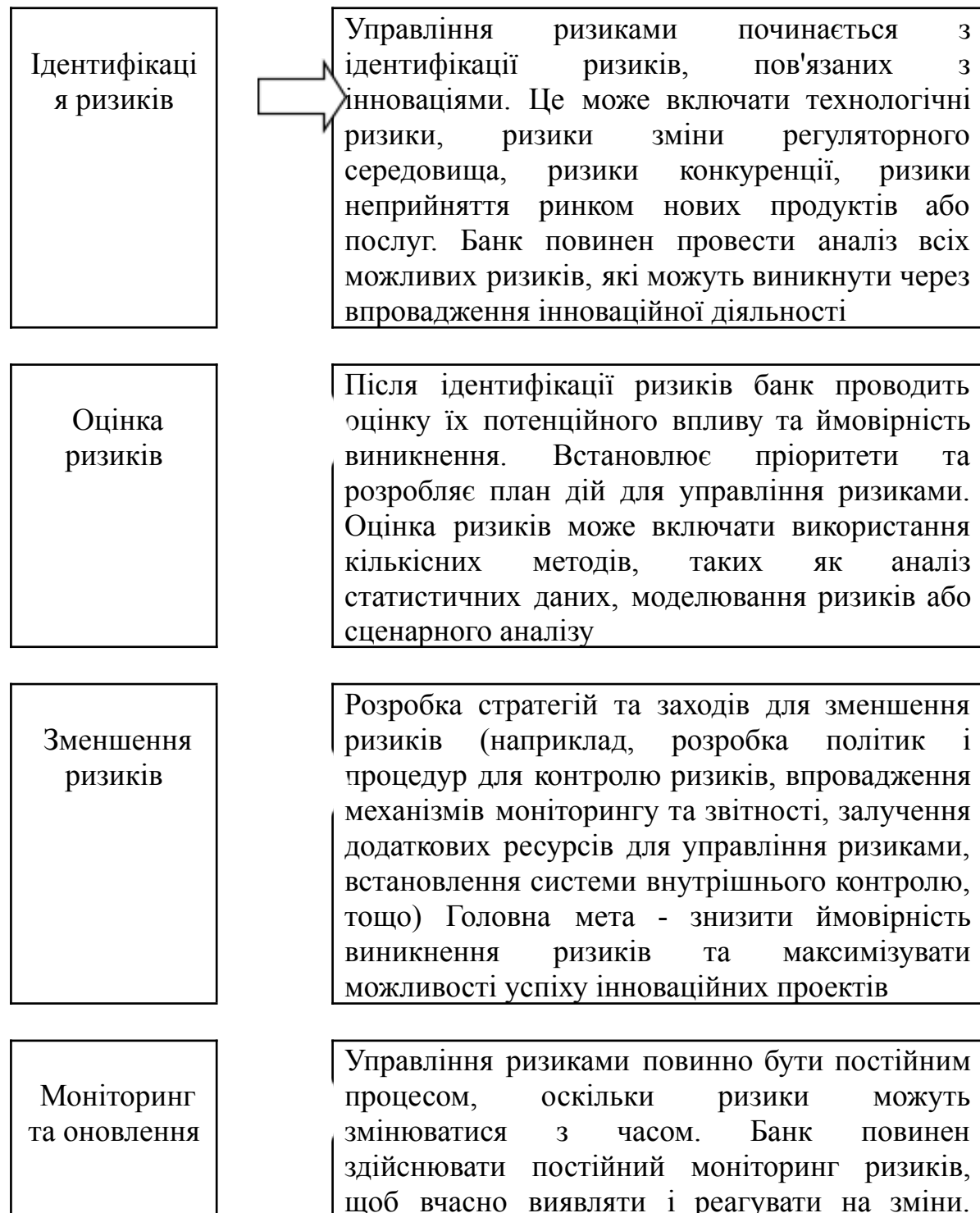
Risk management in banks includes the identification, assessment, and mitigation of risks associated with innovation initiatives. The key aspects of risk management in the context of innovation are shown in Figure 1.

Taking into account these aspects, the bank can effectively manage the risks associated with innovation initiatives, ensuring a safer and more sustainable functioning of its operations.

Risk management in the context of innovation includes specific strategies and approaches for identifying, assessing, managing, and mitigating risks associated with innovative projects or initiatives.

To successfully manage risks in innovation projects, it is necessary to systematically identify potential risks through analysis, including assessment of technological, market, financial, regulatory, and competitive risks. It is important to identify possible threats and hazards that may affect the success of an innovation project.

ринкових, фінансових, регуляторних та конкурентних ризиків. Важливо виявити можливі загрози та небезпеки, які можуть вплинути на успіх інноваційного проекту.



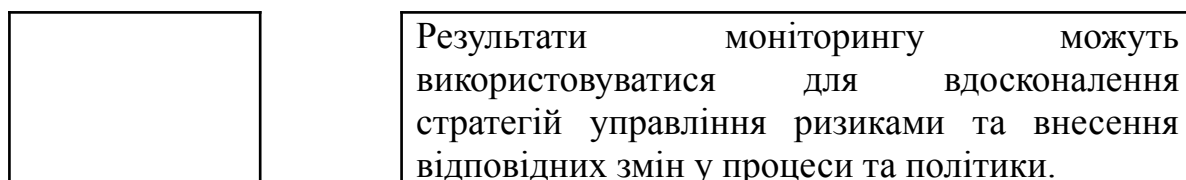


Рис. 1. Ключові аспекти управління ризиками в контексті інновацій
Джерело: складено автором на підставі [7,8,14,15,21]

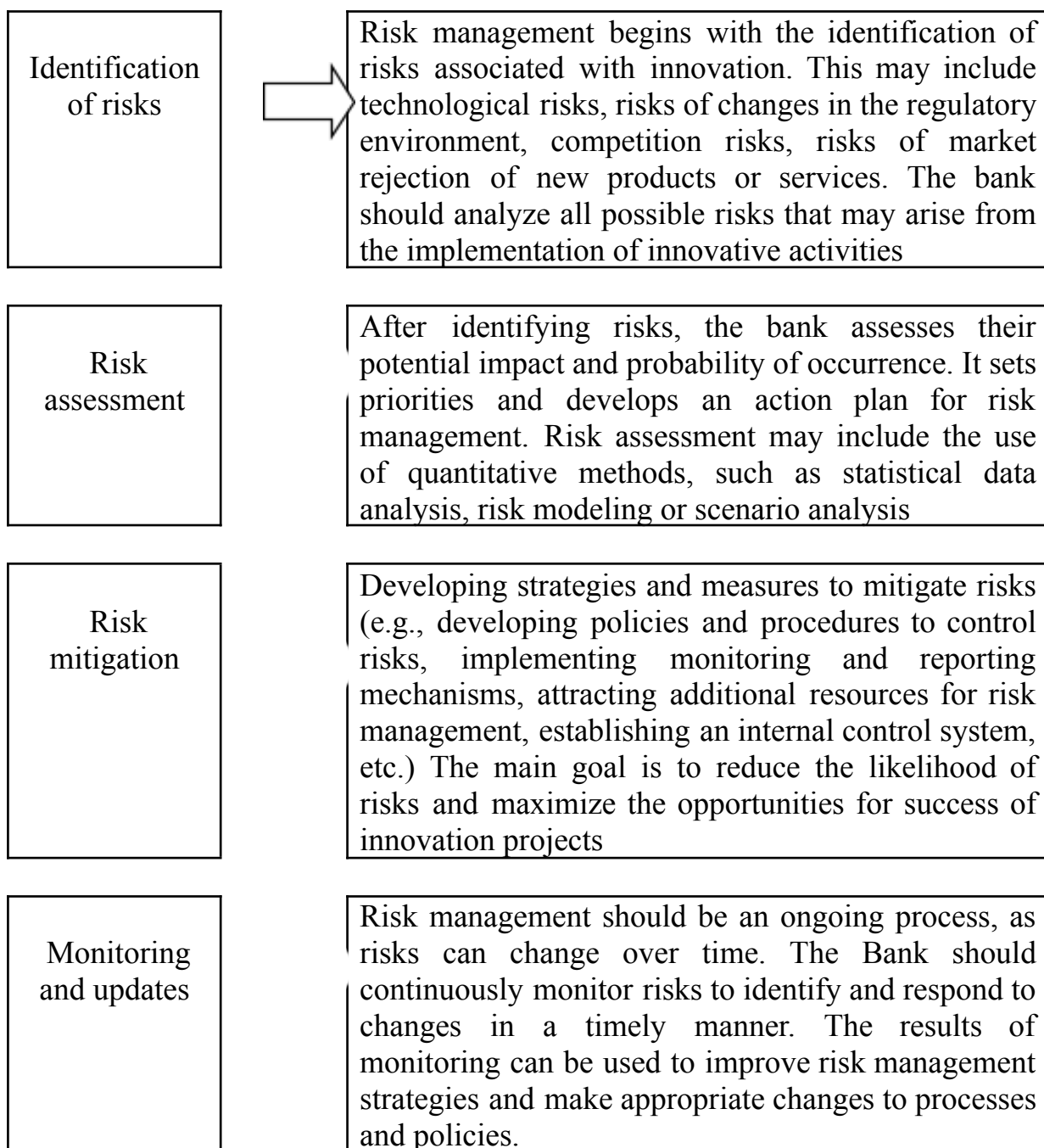


Fig. 1. Key aspects of risk management in the context of innovation Source: compiled by the author based on [7,8,14,15,21].

Після ідентифікації ризиків необхідно оцінити їх потенційну вагомість та ймовірність виникнення та розробити план дій для їх управління. Оцінка ризиків може включати використання кількісних методів, таких як аналіз даних, моделювання ризиків або сценарний аналіз, а також якісні методи, такі як експертні оцінки та дослідження відгуків ринку. Необхідно прийняти стратегії та заходи для керування ризиками (розробка політик та процедур, впровадження механізмів моніторингу та контролю, розробка альтернативних планів дій, а також заходи для зменшення наслідків ризиків, такі як страхування, диверсифікація ризиків або партнерство з іншими організаціями).

Керівництво та команда проекту повинні бути активно залучені до процесу керування ризиками та регулярно оновлювати плани управління ризиками, враховуючи нові відомості та зміни у контексті проекту.

При цьому, управління ризиками повинно бути постійним процесом, його необхідно постійно моніторити та оновлювати. Ризики можуть змінюватися протягом життєвого циклу інноваційного проекту, тому важливо виявляти нові ризики, оцінювати їх вплив та вживати відповідних заходів для зменшення ризиків. Управління ризиками в контексті інновацій допомагає банкам ефективно управляти невизначеністю та забезпечити успіх інноваційних ініціатив.

Once risks have been identified, their potential significance and likelihood of occurrence must be assessed and an action plan developed to manage them. Risk assessment may involve the use of quantitative methods, such as data analysis, risk modeling, or scenario analysis, as well as qualitative methods, such as expert opinion and market feedback research. Strategies and measures to manage the risks should be adopted (development of policies and procedures, implementation of monitoring and control mechanisms, development of alternative action plans, and risk mitigation measures such as insurance, risk diversification, or partnerships with other organizations).

Project management and the project team should be actively involved in the risk management process and regularly update risk management plans to reflect new information and changes in the project context.

At the same time, risk management should be an ongoing process that needs to be constantly monitored and updated. Risks can change during the life cycle of an innovation project, so it is important to identify new risks, assess their impact, and take appropriate risk mitigation measures. Risk management in the context of innovation helps banks to effectively manage uncertainty and ensure the success of innovation initiatives.

The bank's strategic innovation management system determines the

Система стратегічного управління інноваційною діяльністю в банку визначає напрями розвитку та інвестиційну політику, спрямовану на впровадження нових продуктів, технологій та підходів, які можуть покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити зростання прибутковості. Вона орієнтована на створення та розвиток інноваційного середовища, підтримку досліджень та розробок, співпрацю зі стартапами та іншими інноваційними партнерами.

В свою чергу, ризик-менеджмент у комерційних банках має на меті виявлення, оцінку, контроль та зниження ризиків, що виникають у процесі реалізації інноваційних проєктів та діяльності. Він включає аналіз та оцінку фінансових, репутаційних, операційних та інших ризиків, а також розробку та впровадження стратегій та заходів, спрямованих на їх мінімізацію. Ризик-менеджмент також включає контроль за дотриманням вимог законодавства та регуляторних норм, які стосуються інноваційної діяльності банку.

Слід зазначити, що стратегічне управління інноваційною діяльністю визначає пріоритети інноваційного розвитку банку. При цьому не виключені ризики, пов'язані з новими проєктами та ініціативами, які можуть виникнути в процесі реалізації стратегії. В той же час, ризик-менеджмент в свою чергу допомагає виявити, оцінити та управляти цими ризиками, розробляючи стратегії та заходи їх мінімізації. Наприклад, впровадження нових технологій або продуктів може

development directions and investment policy aimed at introducing new products, technologies, and approaches that can improve the quality of customer service and ensure profitability growth. It is focused on creating and developing an innovative environment, supporting research and development, and cooperating with startups and other innovative partners.

In turn, risk management in commercial banks is aimed at identifying, assessing, controlling, and mitigating risks arising in the course of implementing innovative projects and activities. It includes analysis and assessment of financial, reputational, operational, and other risks, as well as the development and implementation of strategies and measures aimed at minimizing them. Risk management also includes control over compliance with legal and regulatory requirements related to the bank's innovation activities.

It should be noted that the strategic management of innovation activities determines the priorities of the bank's innovative development. At the same time, the risks associated with new projects and initiatives that may arise in the course of strategy implementation are not excluded. At the same time, risk management, in turn, helps to identify, assess, and manage these risks by developing strategies and measures to minimize them. For example, the introduction of new technologies or products may involve risks related to operational security, the competitive

відноситися до ризиків, пов'язаних з операційною безпекою, конкурентним середовищем або впливом на клієнтську базу. Ризик-менеджмент допомагає виявити ці ризики, оцінити їх серйозність та розробити стратегії та заходи їх мінімізації.

Отже, з одного боку, стратегічне управління інноваційною діяльністю передбачає визначення та впровадження нових продуктів, послуг та процесів, які можуть допомогти банкам залишатися конкурентоспроможними та задовольняти мінливі потреби своїх клієнтів.

З іншого боку, ризик-менеджмент у комерційних банках має вирішальне значення для управління різними видами ризиків, такими як кредитний, ринковий та операційний ризики, для забезпечення стабільності та довгострокового успіху банку. Успіх управління ризиками залежить від прогнозування потенційних збитків, політики резервування та інтеграції ризик-менеджменту в загальну систему управління банком.

Ризик-менеджмент також може впливати на стратегічне управління інноваційною діяльністю шляхом врахування ризиків при прийнятті рішень стосовно впровадження нових інновацій. Аналіз ризиків може допомогти визначити потенційні негативні наслідки інноваційних проектів та врахувати їх при формулюванні стратегії. Наприклад, якщо існує високий фінансовий ризик при впровадженні нового продукту, це може вплинути на його

environment, or the impact on the customer base. Risk management helps identify these risks, assess their severity, and develop strategies and measures to minimize them.

Thus, on the one hand, strategic innovation management involves identifying and implementing new products, services, and processes that can help banks remain competitive and meet the changing needs of their customers.

On the other hand, risk management in commercial banks is crucial for managing various types of risks, such as credit, market, and operational risks, to ensure the stability and long-term success of the bank. The success of risk management depends on forecasting potential losses, provisioning policies, and the integration of risk management into the overall management system of the bank.

Risk management can also influence the strategic management of innovation activities by taking risks into account when making decisions on the introduction of new innovations. Risk analysis can help identify potential negative consequences of innovation projects and take them into account when formulating a strategy. For example, if there is a high financial risk when introducing a new product, this may affect its priority or timing.

A strategic innovation management system can also ensure that risk management is focused on achieving strategic goals. This means that risk management will focus on

пріоритетність або терміни впровадження.

Система стратегічного управління інноваційною діяльністю може також забезпечувати спрямованість ризик-менеджменту на досягнення стратегічних цілей. Це означає, що ризик-менеджмент буде фокусуватися на ризиках, які мають найбільший вплив на досягнення стратегічних цілей банку. Наприклад, якщо стратегічним напрямком банку є розширення на новий ринок, ризик-менеджмент буде акцентувати увагу на ризиках, пов'язаних з новим ринком, такими як політичний ризик, ризик валютних коливань або ризик конкуренції.

Таким чином, взаємозв'язок між системою стратегічного управління інноваційною діяльністю та ризик-менеджментом у комерційних банках передбачає виявлення та управління новими ризиками, пов'язаними з інноваціями, інтеграцію ризик-менеджменту в процес прийняття стратегічних рішень, формування культури усвідомлення ризиків та використання інноваційних інструментів ризик-менеджменту для розширення можливостей управління ризиками.

Взаємозв'язок між системою стратегічного управління інноваційною діяльністю та ризик-менеджментом у комерційних банках є важливим аспектом для розгляду.

Метою гармонізації системи стратегічного управління інноваційною діяльністю та управління ризиками в комерційних

the risks that have the greatest impact on the achievement of the bank's strategic goals. For example, if a bank's strategic direction is to expand into a new market, risk management will focus on the risks associated with the new market, such as political risk, currency risk, or competition risk.

Thus, the relationship between the system of strategic management of innovation and risk management in commercial banks involves identifying and managing new risks associated with innovation, integrating risk management into the strategic decision-making process, creating a culture of risk awareness, and using innovative risk management tools to expand risk management capabilities.

The relationship between the strategic innovation management system and risk management in commercial banks is an important aspect to consider.

The purpose of harmonizing the system of strategic innovation management and risk management in commercial banks is to ensure that innovation initiatives are carried out under control and with due regard for risks.

Strategic management and risk management should work together to identify potential risks that may arise in the course of achieving strategic goals.

Strategic management provides an understanding of the financial institution's activities, initiatives, and external factors, while risk management provides a

банках є забезпечення того, щоб інноваційні ініціативи здійснювалися під контролем та з урахуванням ризиків.

Стратегічне управління та управління ризиками повинні працювати разом, щоб визначити потенційні ризики, які можуть виникнути під час досягнення стратегічних цілей.

Стратегічне управління забезпечує розуміння діяльності фінансової організації, її ініціатив та зовнішніх факторів, тоді як управління ризиками забезпечує рамки та інструменти для систематичного виявлення та оцінки ризиків, пов'язаних з цією діяльністю. Такий проактивний підхід допомагає фінансовим організаціям передбачати і вирішувати ризики до того, як вони стануть значними проблемами.

Загальні цілі гармонізації стратегічного управління та управління ризиками за інноваційною діяльністю банку включають забезпечення стабільності та ефективності, мінімізацію ризиків, підвищення конкурентоспроможності, забезпечення відповідності та підвищення ефективності використання ресурсів.

Гармонізуючи ці сфери, фінансові організації можуть досягти наступного:

- запроваджувати інновації з урахуванням ризиків, пов'язаних з інноваційними ініціативами. Розглядаючи ризики заздалегідь, фінансові організації можуть приймати обґрунтовані рішення щодо продовження або модифікації

framework and tools to systematically identify and assess the risks associated with those activities. This proactive approach helps financial organizations anticipate and address risks before they become significant problems.

The overall objectives of harmonizing strategic and risk management of the bank's innovation activities include ensuring stability and efficiency, minimizing risks, enhancing competitiveness, ensuring compliance, and increasing the efficiency of resource use.

By harmonizing these areas, financial organizations can achieve the following

- Innovate with an awareness of the risks associated with innovation initiatives. By considering the risks in advance, financial institutions can make informed decisions about continuing or modifying innovation projects, ensuring effective risk management;

- optimize resource allocation. Harmonization allows financial organizations to allocate resources efficiently, taking into account both the potential benefits and risks of innovation initiatives. By assessing risks, financial organizations can prioritize and allocate resources to projects with the highest potential for success, while managing the associated risks;

- improve informed decision-making by providing a comprehensive view of the risks and rewards associated with innovation initiatives. By integrating risk management practices into strategic

інноваційних проектів, забезпечуючи ефективне управління ризиками;

- оптимізувати розподіл ресурсів. Гармонізація дозволяє фінансовим організаціям ефективно розподіляти ресурси, враховуючи як потенційні переваги, так і ризики інноваційних ініціатив. Оцінюючи ризики, фінансові організації можуть визначати пріоритети та розподіляти ресурси на проекти з найбільшим потенціалом успіху, одночасно керуючи пов'язаними з ними ризиками;

- покращити процес прийняття обґрунтованих рішень, надаючи комплексне уявлення про ризики та вигоди, пов'язані з інноваційними ініціативами. Інтегруючи практики управління ризиками в стратегічне управління інноваціями, фінансові організації можуть приймати рішення, які збалансовують потенційні вигоди з потенційними ризиками, що призводить до більш успішних результатів;

- мінімізувати ризики. Гармонізація дозволяє фінансовим організаціям розробляти та впроваджувати стратегії зменшення ризиків для інноваційних ініціатив. Виявляючи та оцінюючи ризики, фінансові організації можуть активно впроваджувати заходи для пом'якшення або мінімізації потенційних ризиків. Це допомагає зменшити ймовірність та вплив ризиків, підвищуючи шанси на успішні результати інновацій;

- забезпечити організаційну стійкість шляхом врахування ризиків у стратегічному управлінні

innovation management, financial organizations can make decisions that balance potential benefits with potential risks, leading to more successful outcomes;

- minimize risks. Harmonization allows financial organizations to develop and implement risk mitigation strategies for innovation initiatives. By identifying and assessing risks, financial organizations can proactively implement measures to mitigate or minimize potential risks. This helps reduce the likelihood and impact of risks, increasing the chances of successful innovation outcomes;

- ensure organizational sustainability by incorporating risks into strategic innovation management. By integrating risk management practices, financial organizations can anticipate and respond to potential risks, ensuring business continuity and minimizing potential disruptions caused by innovation initiatives.

Thus, the harmonization of strategic innovation management and risk management in commercial banks helps to make informed decisions, optimize resource allocation, increase risk mitigation, and promote organizational resilience. This integration ensures that innovative initiatives are carried out in a controlled and risk-aware manner, leading to successful results and sustainable growth.

PrivatBank's experience in long-term transformation, innovation, and partnership,

інноваціями. Інтегруючи практики управління ризиками, фінансові організації можуть передбачати потенційні ризики та реагувати на них, забезпечуючи безперервність діяльності та мінімізуючи потенційні збої, спричинені інноваційними ініціативами.

Таким чином, гармонізація системи стратегічного управління інноваційною діяльністю та ризик-менеджменту в комерційних банках допомагає приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати розподіл ресурсів, підвищити рівень зниження ризиків та сприяти організаційній стійкості. Така інтеграція гарантує, що інноваційні ініціативи здійснюються під контролем та з урахуванням ризиків, що призводить до успішних результатів та сталого зростання.

Досвід ПриватБанку у довгостроковій трансформації, інноваціях та партнерстві, реалізований за допомогою потужної гармонійної системи стратегічного управління, ризик-менеджменту та системи корпоративного управління, дозволив йому продовжувати виконувати свої зобов'язання, зберігати стійкість та здатність реагувати на надзвичайні виклики, спричинені руйнівною та жахливою російською агресією. Концентрація на високій якості обслуговування клієнтів, постійному вдосконаленні та інноваціях виявилася критично важливою для того, щоб правильно відреагувати на ризики, загрози та можливості.

Навіть у часи війни ПриватБанк продовжує розвивати

implemented through a strong harmonized strategic management, risk management, and corporate governance system, has allowed it to continue to meet its commitments, maintain resilience and ability to respond to the extraordinary challenges posed by the devastating and horrific Russian aggression. Focusing on high-quality customer service, continuous improvement, and innovation proved to be critical to responding to risks, threats, and opportunities.

Even in times of war, PrivatBank continues to develop technologies and implement innovative solutions to ensure convenience and security for its customers:

- the implemented voice biometrics has simplified the process of servicing via smartphone, ensuring simplicity and security when using banking services;

- customers located in the "red zones" or abroad were able to contact the bank even in the absence of mobile communication, which allows them to maintain access to the necessary financial services at any time;

- the mobile application has become an important tool for small businesses, allowing them to accept card payments even in the absence of electricity, which is extremely important in situations where the power may be cut off [16].

Thanks to its innovative services, attention to security, and accessibility of transactions, PrivatBank has become the leading

технології та впроваджувати інноваційні рішення, щоб забезпечити зручність та безпеку для клієнтів:

- впроваджена голосова біометрія спростила процес обслуговування через смартфон, забезпечуючи простоту та безпеку при використанні банківських послуг;

- клієнти, які перебувають у "червоних зонах" або за кордоном, отримали можливість зв'язуватися з банком навіть при відсутності мобільного зв'язку, що дозволяє їм зберігати доступ до необхідних фінансових послуг у будь-який час;

- мобільний додаток став важливим інструментом для малого бізнесу, дозволяючи йому приймати платежі з карток навіть при відсутності електричного живлення, що є вкрай важливим у ситуаціях, коли світло може бути відключене [16].

Завдяки інноваційним сервісам, увазі до безпеки та доступності операцій, ПриватБанк став провідним банком для 62% фізичних осіб-підприємців. Обсяги коштів юридичних осіб зросли на 37% протягом року, досягнувши 131 мільярда гривень. Частка на ринку еквайрингу також зросла і складає 61,5% [16].

Висновки

Підсумовуючи слід зазначити, що гармонізація стратегічного управління інноваційною діяльністю банків та управління ризиками є ключовим аспектом успіху в царині інновацій у банківському секторі. Це

bank for 62% of individual entrepreneurs. The volume of legal entities' funds increased by 37% during the year, reaching UAH 131 billion. The bank's share in the acquiring market also increased to 61.5% [16].

Conclusions.

To summarize, the harmonization of strategic management of banks' innovation activities and risk management is a key aspect of success in the field of innovation in the banking sector. This means that innovation management strategies should be interconnected and mutually supportive of risk management strategies.

Harmonizing strategic management with risk management of innovation activities in banks involves developing an innovation strategy, addressing challenges and opportunities, managing risks, leveraging technological innovation, engaging stakeholders, ensuring governance and compliance, and enhancing sustainability and competitiveness.

In addition, harmonization requires effective communication and collaboration between departments responsible for strategic innovation management and risk management. It is important that these departments share information and work together on integrated approaches to managing innovation-related risks. For example, risk management can provide analysis of potential threats

означає, що стратегії управління інноваціями повинні бути взаємозв'язаними та взаємопідтримуючими зі стратегіями управління ризиками.

Гармонізація стратегічного управління з управлінням ризиками інноваційними діями в банках передбачає розробку інноваційної стратегії, вирішення проблем та можливостей, управління ризиками, використання технологічних інновацій, залучення зацікавлених сторін, забезпечення управління та дотримання норм та підвищення стійкості та конкурентоспроможності.

Крім того, гармонізація вимагає налагодження ефективного спілкування та співпраці між відділами, які відповідають за стратегічне управління інноваціями та управління ризиками. Важливо, щоб ці відділи обмінювалися інформацією та спільно працювали над інтегрованими підходами до управління ризиками, пов'язаними з інноваціями. Наприклад, управління ризиками може забезпечити аналіз потенційних загроз та виявлення слабких місць у нових проектах, тоді як стратегічне управління інноваціями може сприяти розробці нових продуктів та послуг, які забезпечують перевагу на ринку.

Ефективно управління інноваціями, банки можуть сприяти зростанню, покращити досвід клієнтів та підтримувати конкурентну перевагу в динамічній банківській галузі.

В цілому, гармонізація стратегічного управління інноваційною діяльністю банків та

and identify weaknesses in new projects, while strategic innovation management can facilitate the development of new products and services that provide a market advantage.

By effectively managing innovation, banks can drive growth, improve customer experience, and maintain a competitive edge in a dynamic banking industry.

Overall, the harmonization of strategic management of banks' innovation activities and risk management contributes to a more holistic and efficient management system that ensures the successful implementation of innovations and controlled management of risks associated with them.

Government support and cooperation with academic and research institutions are also important for the successful implementation of innovations in banking. The government can create a favorable innovation ecosystem, including tax incentives, financial support, and the development of appropriate regulations. Cooperation with scientific institutions allows banks to gain access to advanced knowledge and technologies, as well as to conduct joint research and development.

References

1. Antonova, O. M., Tsapliuk, I. V. and Blazhey, L. V. (2020), "Study of the impact of banking digitalization on the strategic management of a bank", *Actual Problems in Economics*, vol 11, no

управління ризиками сприяє створенню більш цілісної та ефективної системи управління, яка забезпечує успішне впровадження інновацій та контрольоване управління ризиками, пов'язаними з ними.

Для успішного впровадження інновацій у банківській діяльності також важлива державна підтримка та співпраця з академічними та науковими інститутами. Держава може створити сприятливу інноваційну екосистему, включаючи податкові пільги, фінансову підтримку та розробку відповідних правил. Співпраця з науковими установами дозволяє банкам отримати доступ до передових знань та технологій, а також проводити спільні дослідження та розробки.

Список використаних джерел

1. Антонова О. М., Цаплюк І. В. та Блажей Л. В., «Дослідження впливу банківської цифровізації на стратегічне управління банком», Актуальні проблеми економіки, вок 11, № 23). 2020.С. 35-42, DOI: 10.32752/1993-6788-2020-1-233-35-42/

2. Безродна О. С. Розподіл інструментів та підходів до стратегічного управління банком за його етапами / О. С. Безродна / О. С. Безродна / О. С. Безродна / О. С. Безродна / О. С. Безродна / О. С. Безродна. 4, С. 113 - 132 URL: <http://nbuv.gov.ua>. (Дата перегляду 1 березня 2024 р.).

3. Дорофєєв Д. А. , «Сутність та класифікація фінансових інновацій у фінансовому секторі», Науковий

23), 35-42, DOI: 10.32752/1993-6788-2020-1-233-35-42/

2. Bezrodna, O. S. (2012), "Distribution of tools and approaches to strategic bank management by its stages", *Economics and management of machine-building enterprises*, vol. 4, 113 - 132, URL: <http://nbuv.gov.ua>. (Accessed 1 March 2024).

3. Dorofeev, D. A. (2018), "The essence and classification of financial innovations in the financial sector", *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International economic relations and world economy*, vol. 22, no 1, 91-97, URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_1_2018ua/21.pdf (Accessed 1 March 2024).

4. Global Innovation Index 2023 Innovation in the face of uncertainty, URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf> (Accessed 1 March 2024).

5. Egoricheva S. B. (2010), "Innovatsionnaya deyatel'nost' kommercheskikh bankov: strategicheskie aspekty", monohrafiya, Poltava, ASMI LLC, Ukraine, 348, URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/612/1/monografiya_2010.pdf (Accessed 1 March 2024).

6. "Fintech trends 2024", URL:

вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, вип. 22, № 1.2018. с. 91-97, URL: http://visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archiv/e/22_1_2018ua/21.pdf (Перевірено 1 березня 2024 р.).

4. Глобальний індекс інновацій. Інновації в умовах невизначеності, 2023. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf> (переглянуто 1 березня 2024 р.).

5. Єгоричева С. Б., «Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти», монографія, Полтава, ТОВ «АСМІ», Україна.2010. 348с.,URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/612/1/monografiya2010.pdf> (Дата перегляду 1 березня 2024 р.).

6. «Trends Fintech 2024», URL: <https://fintechua.org/fintech-trends-2024> (перевірено 1 березня 2024 р.).

7. Кіціос Ф., Гіацідіс І. та Камаріоту М., «Цифрова трансформація та стратегія в банківському секторі: оцінка рівня прийняття електронних послуг». 2021.DOI: 10.3390/joitmc7030204

8. Кононенко З.А., Петренко В.О. та Циб А.С., «Ризик-орієнтоване управління в системі управління банком».2019. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.4.58>

9. Коверза В. С., Невідома О. В., Невідома Є. В., Шендригоренко М. Т., Шендригоренко М. Т. та Іванова Н.

<https://fintechua.org/fintech-trends-2024> (Accessed 1 March 2024).

7. Kitsios F., Giatsidis I. and Kamariotou M. (2021), "Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E-Services", DOI: 10.3390/joitmc7030204.

8. Kononenko Z.A., Petrenko V.O. and Tsyb A.S. (2019), "Risk-oriented management in the system of bank management",URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.4.58>

9. Koverza, V. S., Neizvestnaya, O. V., Neizvestnaya, E. V., Shendrigorenko, M. T., Shendrigorenko, M. T. and Ivanova, N. S. (2020), "Ways to increase the competitiveness of banks in the context of EU integration", *Electronic scientific professional edition "Effective Economy"*, vol 11, DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.75/.

10. Measuring science, technology, and innovation activities Oslo Manual (2018) Guidelines for the collection, presentation and use of innovation data, URL: https://dntb.gov.ua/wp-content/uploads/2023/11/%D0%9A%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%BE-%D0%9E%D1%81%D0%BB%D0%BE-2018-logo_ukr.pdf (Accessed 1 March 2024).

11. Naumkina I. O. and Rusina Y. O. (2022), "Financial innovations of the banking sector under martial law", URL: <https://er.knutd>.

- С. «Шляхи підвищення конкурентоспроможності банків в умовах інтеграції в ЄС», Електронне науково-фахове видання Ефективна економіка», том 11.2020. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.75/
10. Вимірювання наукової, технологічної та інноваційної діяльності Посібник Осло Інструкції щодо збору, представлення та використання інноваційних даних. 2018.URL: https://dntb.gov.ua/wp-content/uploads/2023/11/%D0%9A%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%BE%D0%9ED1%81%D0%BB%D0%BE-2018-logo_ukr.pdf (Дата перегляду 1 березня 2024 р.).
11. Наумкіна І. О. та Русіна Ю. О. , «Фінансові інновації банківського сектору в умовах воєнного стану».2022.URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/Innovatyka> (Дата перегляду 1 березня 2024 р.).
12. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-ІУ.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (Дата перегляду 1 березня 2024 р.).
13. Веб-сайт ПриватБанку URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 1 березня 2024 р.).
14. Примостка Л. О. , «Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі», монографія, Київ, Україна.2017. 380 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/119d7e30-d438-48d3-abf0-25925b67602f> (дата перегляду: 1 березня 2024 р.).
- edu.ua/bitstream/Innovatyka (Accessed 1 March 2024).
12. On innovation activity: Law of Ukraine of 04.07.2002 № 40-ІУ.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>. (Accessed 1 March 2024).
13. PrivatBank website URL: <https://privatbank.ua/a> (Accessed 1 March 2024).
14. Prymostka, L. O. (2017), "Banking management: innovative concepts and models", monohrafiya, Kyiv, Ukraine, 380, URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/119d7e30-d438-48d3-abf0-25925b67602f> (Accessed 1 March 2024).
15. Prymostka, L. O. and Prymostka, O. O. (2019), "Risk-oriented bank management" *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol 2 no 29, 66–72. URL: <https://doi.org/10.18371/fcapt.v2i29.172224>
16. "Public report of PrivatBank", URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/pb_report_2022_11_05_23%20\(3\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/pb_report_2022_11_05_23%20(3).pdf) (Accessed 1 March 2024).
17. Skrypnyk M. I. (2023), " Innovative pedagogy and pedagogy of partnership: Workbook for training under the educational program "Training of experts for institutional audit in general secondary education institutions" available at: <https://lib.iitta.gov.ua/722609/1/Скрипник%20for%20institutional>

15. Примостка Л. О. та Примостка О. О., «Ризик-орієнтоване управління банком» Фінансово-кредитна діяльність Проблеми теорії та практики, том 2 № 29.2019. С. 66–72. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i29.172224>
16. «Публічний звіт ПриватБанку», URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/pb_report_2022_11_05_23%20\(3\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/pb_report_2022_11_05_23%20(3).pdf) (Перевірено 01.03.2024).
17. Скрипник М. І., «Інноваційна педагогіка та педагогіка партнерства: Робочий зошит для підготовки за освітньою програмою «Підготовка фахівців для інституційного аудиту в закладах загальної середньої освіти». 2023. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/722609/1/Скрипник%20for%20institutional%20audit.pdf> (дата перегляду: 1 березня 2024 р.)
18. Шумпетер Я. А., «Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу», К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», Україна. 2014. 246 с.
19. Стратегія Національного банку, URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategy-a-natsionalniy-bank-do-2025-roku-fokus-naaktivizatsiyu-ekonomichnogo-zrostan-nya-ta-tsifrovizatsiyu> (Дата перегляду 1 березня 2024 р.).
20. Волгіна Н. О. Деякі аспекти стратегічного ризик-менеджменту господарської діяльності комерційного банку в сучасних економічних реаліях / Н. О. Волгіна. (2021). URL: [%20audit.pdf](#) (Accessed 1 March 2024)
18. Schumpeter J. A. (2014), "Theory of economic development. A study of profits, capital, credit, interest, and the economic cycle", Kyiv: Kyiv-Mohyla Academy Publishing House, Ukraine, 246.
19. Strategy of the National Bank, URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategy-a-natsionalniy-bank-do-2025-roku-fokus-naaktivizatsiyu-ekonomichnogo-zrostan-nya-ta-tsifrovizatsiyu> (Accessed 1 March 2024).
20. Volgina, N. O. (2021), "Some aspects of strategic risk management of commercial bank's business activity in modern economic realities", URL: https://eprints.kname.edu.ua/57832/1/%D0%A1%D0%91%D0%9E%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A%20%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3_2021-167-172.pdf (Accessed 1 March 2024).
21. Zhuravleva, T. O., Makarenko, Y. P., Turova, L. L. and Sirko A.Y. (2021), "Financial management in the bank", Dnipro, Thresholds, Ukraine, 360, URL: http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/32011/1/fmb_20.PDF (Accessed 1 March 2024).

https://eprints.kname.edu.ua/57832/1/%D0%A1.%D0%91%D0%9E%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A%20%D0%B8%D1%82%D0%BE%0%B3_2021-167-172.pdf (Доступ 1 березня 2024 р.).

21. Журавльова Т.О., Макаренко Ю.П., Турова Л.Л., Сірко А.Й., «Управління фінансами в банку», Дніпро, Пороги, Україна. 2021. 360 с., URL: http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/32011/1/fmb_20.PDF (Дата перегляду 1 березня 2024 р.).

JEL Classification: E 44, D 81, F 29, G 20, O 31

УДК: 351

Сокол Марія, викладач, ВНЗ Чернігівського інституту інформації, бізнесу і права Міжнародний науково-технічний університет ім. академіка Ю. Бугая Чернігів, Україна; ORCID: 0000-0001-9530-9753

JEL Classification: E 44, D 81, F 29, G 20, O 31

УДК: 351

Sokol Mariia, Lecturer, Chernihiv Institute of Information, Business and Law, Education Institution "International Scientific and Technical University named after Academician Yuriy Bugai", Ukraine; ORCID: 0000-0001-9530-9753

РЕФОРМУВАННЯ ПРОКУРАТУРИ В КОНТЕКСТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

REFORMING THE PROSECUTOR'S OFFICE IN THE CONTEXT OF PUBLIC ADMINISTRATION MODERNIZATION

Анотація. Для аналізу основних аспектів реформування прокуратури в рамках змін у системі публічного управління, особлива увага приділяється необхідності адаптації правозастосування до сучасних вимог демократії, прозорості та ефективності. Визначаючи ключові виклики та

Abstract. To analyze the main aspects of prosecution reform within the framework of changes in the public administration system, special attention is paid to the need to adapt law enforcement to the modern requirements of democracy, transparency, and efficiency. It identifies key challenges and

напрями реформ, що мають на меті зміцнення законності та захисту прав громадян.

Комплексний аналіз реформування прокуратури як важливого компоненту ширших змін у системі публічного управління, акцентує увагу на актуалізації цього інституту відповідно до сучасних вимог демократії та правової держави.

Основна увага приділяється критичному огляду необхідності адаптації правозастосування до вимог прозорості, об'єктивності та ефективності, які є ключовими для забезпечення довіри громадськості та підвищення функціональності системи правосуддя. Обговорюються ключові виклики, з якими зіштовхується процес реформування, включаючи інституційні та адміністративні бар'єри, корупцію та відсутність кваліфікованих кадрів. Визначаються основні напрями реформ, що включають впровадження нових технологій у роботу прокуратури, зміни в критеріях відбору та оцінки працівників, а також розробку нових методик ведення справ, які разом мають на меті зміцнення законності та захист прав громадян.

Особлива увага приділяється потребі прозорості та відкритості діяльності прокуратури, розвитку ефективного діалогу з громадськістю та забезпеченню захисту прав громадян. Необхідність модернізації системи публічного управління для вдосконалення її

directions of reforms aimed at strengthening the rule of law and protecting the rights of citizens.

A comprehensive analysis of the prosecution reform as an important component of broader changes in the public administration system, focusing on the actualization of this institution in accordance with the modern requirements of democracy and the rule of law.

The main focus is on a critical review of the need to adapt law enforcement to the requirements of transparency, objectivity, and efficiency, which are key to ensuring public trust and improving the functionality of the justice system. The key challenges faced by the reform process are discussed, including institutional and administrative barriers, corruption, and lack of qualified personnel. The main areas of reform are identified, including the introduction of new technologies in the work of the prosecutor's office, changes in the criteria for selecting and evaluating employees, and the development of new case management techniques, which together aim to strengthen the rule of law and protect the rights of citizens.

Particular attention is paid to the need for transparency and openness in the prosecutor's office, the development of an effective dialogue with the public, and the protection of citizens' rights. The need to modernize the public administration system to improve its efficiency and adapt it to European standards.

Reforming the prosecutor's office is critical to ensuring efficiency,

ефективності та адаптації до європейських стандартів.

Реформування прокуратури є критично важливим для забезпечення ефективності, прозорості та відповідності публічного управління сучасним вимогам. Цей процес має стати частиною більш широкої модернізації системи публічного управління, спрямованої на зміцнення демократичних інститутів та відновлення довіри громадян.

Реформи мають включати зміцнення незалежності прокуратури, підвищення кваліфікації працівників, впровадження сучасних технологій в роботу та забезпечення прозорості їх діяльності. Важливим аспектом є також боротьба з корупцією в середині самої інституції.

Ключові слова: прокуратура, цифровізація, реформування, модернізація, публічне управління, демократія, корупція.

Вступ. Вибір Україною розвитку європейського вектору породжує значну кількість питань, пов'язаних із необхідністю адаптації національної правової системи до загальновизнаних європейських стандартів та продовження процесів модернізації системи публічного управління. Це стосується й судової системи.

Прокуратура як ключовий орган правосуддя відіграє важливу роль у системі публічного управління будь-якої країни. Сучасні виклики, пов'язані з корупцією,

transparency, and compliance of public administration with modern requirements. This process should be part of a broader modernization of the public administration system aimed at strengthening democratic institutions and restoring public confidence.

Reforms should include strengthening the independence of the prosecutor's office, improving the skills of its employees, introducing modern technologies into their work, and ensuring transparency of their activities. Fighting corruption within the institution is also an important aspect.

Keywords: prosecutor's office, digitalization, reform, modernization, public administration, democracy, corruption.

Introduction. Ukraine's choice of the European vector of development raises a significant number of issues related to the need to adapt the national legal system to generally recognized European standards and to continue the process of modernization of the public administration system. This also applies to the judicial system.

The prosecutor's office as a key judicial body plays an important role in the public administration system of any country. Current challenges related to corruption, inefficiency, and lack of public trust require a comprehensive review and modernization of this institution. In the context of Ukraine, in particular, the reform of the prosecutor's office is becoming one of the key aspects of democratic

неефективністю та відсутністю громадської довіри, вимагають комплексного перегляду та модернізації цього інституту. В контексті України, зокрема, реформування прокуратури стає одним із ключових аспектів демократичних трансформацій та євроінтеграційних процесів.

Проведення реформ у правоохоронних органах є одним з ключових елементів сучасного розвитку судово-правової системи, що забезпечує підвищення рівня реалізації визначених законом правоохоронних функцій, спрямованих на захист прав та свобод людини і громадянина як ознаки демократичної, правової та соціальної держави.

Актуальність реформування прокуратури та організації її діяльності в контексті модернізації публічного управління зумовлена процесами цифровізації, які пронизують усі сфери суспільного життя. У сучасних правових реаліях все ширше використовуються цифрові технології через впровадження інформаційно-аналітичних систем, роботизованих сервісів, здатних виконувати певні функції.

Прокуратура відіграє важливу роль у забезпеченні правопорядку, боротьбі з корупцією та захисті прав громадян. Модернізація її діяльності є ключовим елементом вдосконалення публічного управління.

Ефективна прокуратура, яка діє відповідно до закону і високих професійних стандартів, сприяє

transformations and European integration processes.

Reforms in law enforcement agencies are one of the key elements of the modern development of the judicial system, which ensures an increase in the level of implementation of law enforcement functions defined by law aimed at protecting human and civil rights and freedoms as a sign of a democratic, legal and social state.

The relevance of reforming the prosecutor's office and organizing its activities in the context of public administration modernization is due to the digitalization processes that permeate all spheres of public life. In modern legal realities, digital technologies are increasingly used through the introduction of information and analytical systems and robotic services capable of performing certain functions.

The prosecutor's office plays an important role in ensuring law and order, fighting corruption, and protecting the rights of citizens. Modernization of its activities is a key element of improving public administration.

An effective prosecutor's office that operates in accordance with the law and high professional standards contributes to increasing public trust in the government and the legal system as a whole. Modernization of the prosecutor's office may include the introduction of new technologies, more effective control over the activities of prosecutors, and ensuring their independence from political influence.

Many countries, especially those seeking European integration, are

підвищенню довіри громадян до влади та правової системи загалом. Модернізація прокуратури може включати в себе впровадження нових технологій, підвищення ефективності контролю за діяльністю прокурорів та забезпечення їх незалежності від політичних впливів.

Багато країн, особливо ті, які прагнуть до європейської інтеграції, змушені модернізувати свою прокуратуру для відповідності міжнародним нормам та стандартам. Зміни у суспільстві, технології та економіці вимагають від прокуратури нових підходів до роботи, включаючи використання аналітики даних, цифрові технології та зміцнення співпраці з іншими органами правопорядку.

Сприяючи оптимізації діяльності органів прокуратури, розвиток технологій водночас сприяє поширенню кіберзлочинності, що вимагає вживання посиленних заходів щодо забезпечення кібербезпеки та захисту конфіденційної інформації. Водночас особливу важливість цей аспект набуває в контексті воєнного стану на території країни, коли спостерігається потреба збільшення механізмів захисту прав громадян. Повномасштабна агресія РФ проти України сприяла значному збільшенню кола викликів та загроз для кримінального судочинства та прокурорської діяльності. В цьому контексті постало два ключових питання: потреба спрощення процесуальних правил для забезпечення судового розгляду

forced to modernize their prosecution services to meet international norms and standards. Changes in society, technology, and the economy require prosecutors to adopt new approaches to their work, including the use of data analytics, digital technologies and strengthened cooperation with other law enforcement agencies.

While contributing to the optimization of prosecutors' offices, the development of technology also contributes to the spread of cybercrime, which requires enhanced measures to ensure cybersecurity and protect confidential information. At the same time, this aspect is especially important in the context of martial law in the country, when there is a need to increase the mechanisms for protecting the rights of citizens. The full-scale aggression of the Russian Federation against Ukraine has contributed to a significant increase in the range of challenges and threats to criminal justice and prosecution. In this context, two key issues have arisen: the need to simplify procedural rules to ensure the trial of criminal offenses and the use of all possible mechanisms and measures to bring the aggressor country to justice in accordance with international law. In this context, modernization of the prosecutor's office may be a prerequisite for its effective functioning.

Literature review. Certain aspects of reforming the activities of the prosecutor's office in the context of modernization of public administration are studied in the works of N. Hlynska, D. Klepka, N. Honcharuk, A. Cherednychenko, D. Dyachkov, L.

кримінальних правопорушень та застосування усіх можливих механізмів та заходів для притягнення до відповідальності країни-агресора згідно з міжнародним правом. У такому контексті модернізація діяльності прокуратури може виступати необхідною умовою її ефективного функціонування.

Огляд літератури. Окремі аспекти реформування діяльності органів прокуратури в контексті модернізації публічного управління досліджено у роботах Н. Глинської, Д. Клепки, Н. Гончарука, А. Чередниченко, Д. Дячкова, Л. Омельничука, О. Колосова, С. Подкопаєва, Н. Лесько та інших.

Мета та завдання. Метою є з'ясувати особливості процесу реформування судової системи України на прикладі прокуратури в контексті модернізації публічного управління. З огляду на це завданням цього дослідження є:

- вивчення існуючих проблем у функціонуванні прокуратури;
- аналіз міжнародних стандартів та рекомендацій щодо роботи прокуратури;
- огляд реформ у прокуратурі інших країн та вивчення їхнього досвіду;
- розробка механізмів залучення громадськості до обговорення та контролю діяльності прокуратури;
- впровадження інструментів для забезпечення прозорості

Omelnychuk, O. Kolosov, S. Podkopaev, N. Lesko and others.

Purpose and objectives. The purpose is to find out the peculiarities of the process of reforming the judicial system of Ukraine on the example of the prosecutor's office in the context of public administration modernization. With this in mind, the objectives of this study are as follows:

- study of existing problems in the functioning of the prosecutor's office;
- analysis of international standards and recommendations on the work of the prosecutor's office;
- reviewing reforms in the prosecution service of other countries and studying their experience;
- development of mechanisms for involving the public in discussing and controlling the activities of the prosecutor's office;
- introducing tools to ensure transparency of the prosecution service, such as public reports and open data.

Methods. The following methods were used in the research: analysis and synthesis, which allowed to identify the peculiarities of public administration modernization processes related to the reform of the prosecutor's office; comparative analysis of legislation of different countries to identify best practices and effective solutions of the prosecutor's office and their place in the public administration system; abstract and logical approach used to synthesize and generalize modern scientific approaches to public administration modernization, contributing to the

роботи прокуратури, як-от публічні звіти та відкриті дані.

-

Методи. У процесі дослідження були застосовані такі методи: аналізу й синтезу, що дозволили визначити особливості процесів модернізації публічного управління, пов'язані з реформуванням прокуратури; порівняльний аналіз законодавства різних країн з метою ідентифікації кращих практик та ефективних рішень діяльності прокуратури та їх місце у системі публічного управління; абстрактно-логічний підхід, що використовується для синтезу та узагальнення сучасних наукових підходів до модернізації публічного управління сприяючи оптимізації діяльності органів прокуратури; системно-логічний, особливості якого є корисними при дослідженні процесу реформування прокуратури в контексті модернізації.

Окрім цього, дослідження базувалось і на використанні системного й графічного методів для встановлення структуризації вихідних положень та висновків, отриманих у результаті дослідження, а також методу узагальнення, що дозволив сформулювати отримані в дослідженні результати.

Результати. Розвиток глобальних зв'язків призводить до зростання транснаціональної злочинності, яка перетинає кордони країн. Прокуратурі необхідно

optimization of the prosecution service.

In addition, the study was based on the use of systemic and graphical methods to structure the initial provisions and conclusions obtained in the study, as well as the method of generalization, which allowed to form the results obtained in the study.

Results. The development of global ties leads to an increase in transnational crime that crosses country borders. Prosecutors need to adapt to this new challenge by strengthening international cooperation and developing mechanisms for interaction with other law enforcement agencies.

The growing use of digital technologies in the economy and society is accompanied by the threat of cybercrime. The Prosecutor's Office needs to develop competencies in cybersecurity and adapt its activities to new challenges related to the digital sphere.

Changing socio-economic conditions lead to changes in the nature and structure of crime. The prosecutor's office needs to constantly analyze these changes and adapt its strategies and methods of fighting crime.

The society demands from the authorities, including the prosecutor's office, greater transparency and openness in their activities. This requires the prosecutor's office to develop mechanisms of interaction with the public, actively involve citizens in the process of resolving

адаптуватися до цього нового виклику, зміцнюючи міжнародне співробітництво та розвиваючи механізми взаємодії з іншими правоохоронними органами.

Зростання використання цифрових технологій в економіці та суспільстві супроводжується загрозою кіберзлочинності. Прокуратурі необхідно розвивати компетенції в області кібербезпеки та адаптувати свою діяльність до нових викликів, пов'язаних з цифровою сферою.

Зміна соціально-економічних умов призводить до зміни характеру та структури злочинності. Прокуратурі необхідно постійно аналізувати ці зміни та адаптувати свої стратегії та методи боротьби з злочинністю.

Суспільство вимагає від органів влади, включаючи прокуратуру, більшої прозорості та відкритості у своїй діяльності. Це вимагає від прокуратури розвитку механізмів взаємодії з громадськістю, активного залучення громадян до процесу вирішення правових питань та забезпечення відкритого доступу до інформації.

Сучасне суспільство висуває високі вимоги до забезпечення правосуддя та захисту прав громадян. Прокуратурі необхідно забезпечувати незалежне, ефективне та справедливе правосуддя, а також активно захищати права та інтереси громадян.

Для стабільного та поступального розвитку українського суспільства модернізація системи державного

legal issues, and ensure open access to information.

Modern society has high demands on the administration of justice and the protection of citizens' rights. The Prosecutor's Office needs to ensure independent, effective, and fair justice, as well as actively protect the rights and interests of citizens.

Modernization of the public administration system is of key importance for the stable and progressive development of Ukrainian society. This is what determines the social significance of implementing a new model of public administration, which allows raising the quality and efficiency of management activities to a modern level. Modernization of the public administration of the state involves the creation of a regulatory framework and legislation, the formation of new management foundations, and a gradual transition to work on improving the efficiency of management activities based on the developed model of public administration.

The main goals of the modernization of public administration in Ukraine are to improve the existing system of public administration, optimize processes, achieve the level of European norms and principles in the activities of public authorities, and ensure the solution of problematic aspects of the activities of these authorities, in particular, organizational, functional or institutional in nature [2, p. 47]. This need is the result of the inability of state and local authorities to ensure the effective and proper performance of

управління має ключове значення. Саме це визначає соціальну значущість впровадження у практику нової моделі державного управління, що дозволяє підняти на сучасний рівень якості та ефективності управлінської діяльності. Модернізація публічного управління держави передбачає створення нормативних основ діяльності та законодавства, формування нових управлінських підстав, поступовий перехід до роботи над питаннями підвищення ефективності управлінської діяльності, базуючись на розробленій моделі державного управління.

Основними цілями модернізації публічного управління в Україні є покращення наявної системи публічного управління, оптимізація процесів, досягнення рівня європейських норм та принципів у діяльності державних органів, а також забезпечення вирішення проблемних аспектів діяльності цих органів, зокрема, організаційного, функціонального чи інституційного характеру [2, с. 47]. Така потреба є результатом нездатності органів державної та місцевої влади забезпечити ефективне та належне виконання визначених функцій на рівні, який міг би забезпечити адаптацію і впровадження європейських цінностей та принципів у найближчий період у систему публічного управління України.

Органи прокуратури займають особливе місце у системі органів державної влади. В Україні

certain functions at a level that could ensure the adaptation and implementation of European values and principles in the near future in the public administration system of Ukraine.

Prosecutor's offices occupy a special place in the system of public authorities. In Ukraine, the prosecutor's office is an important subject of criminal justice, which performs the functions of guaranteeing legality and validity in criminal proceedings. The prosecutor's control over the observance of human and civil rights and freedoms is an effective tool for the implementation of the state human rights protection function, which, in turn, is one of the key functions in all areas of activity of any modern democratic state. The prosecutor's office guarantees the rights, freedoms, and legitimate interests of various subjects, full and strict compliance with the current legislation of the state, detection, and suppression of illegal acts, and regulates social relations, contributing to the effective functioning of various civil society institutions.

Reforming the prosecutor's office in the context of modernizing public administration is an important step towards strengthening democratic institutions, and increasing the efficiency and transparency of the state apparatus. The main tasks of this process are primarily to develop an effective system of law enforcement in the country based on the principles of legality, good governance, and active public control.

прокуратура є важливим суб'єктом кримінальної юстиції, який виконує функції гарантування законності та обґрунтованості під час кримінального провадження. Прокурорський контроль над дотриманням прав і свобод людини та громадянина є дієвим інструментом реалізації державної правозахисної функції, яка, у свою чергу, є однією з ключових у всіх напрямках діяльності будь-якої сучасної демократичної держави. Прокуратура виступає гарантом забезпечення прав, свобод і законних інтересів різних суб'єктів, повного та неухильного дотримання чинного законодавства держави, виявлення та припинення неправомірних діянь, вона регулює суспільні відносини, сприяючи ефективному функціонуванню різних інститутів громадянського суспільства.

Реформування прокуратури в контексті модернізації публічного управління є важливим етапом для зміцнення демократичних інститутів, підвищення ефективності та прозорості державного апарату. Головними завданнями цього процесу передусім є розвиток ефективної системи забезпечення правопорядку в країні, яка заснована на принципах законності, належного державного управління та активного громадського контролю.

Потреба реформування судово-правової системи держави набула особливої уваги на початку 2014 року, оскільки наявні правові інститути не відповідали

The need to reform the country's judicial and legal system gained special attention in early 2014, as the existing legal institutions did not meet European norms and standards as one of the prerequisites for Ukraine's further integration into the European Union. In this context, an important milestone was the adoption of the Law of Ukraine "On the Prosecutor's Office" [4] in October 2014. This law primarily reduces the general supervision function among the activities of the prosecutor's office, which limits its powers to the ability to represent citizens in court. Until now, the mission of the prosecutor's office in Ukraine was associated with the preservation of the Soviet model, which envisaged its role as a controller of public relations in the field of public law.

At the same time, it is worth noting the adoption in 2020 of the Prosecution Development Strategy for 2021-2023 and in 2023 of the Comprehensive Strategic Plan for Law Enforcement Reform, which provides for a 4-year action plan, as key documents that define strategic directions and measures for reforming judicial and legal structures in Ukraine. For example, the Prosecutor's Office Development Strategy for 2021-2023 envisages the introduction of an electronic criminal proceedings system and the intensification of the use of information and digital technologies as priority areas for the modernization of prosecution bodies and ensuring a high level of quality in the performance of their duties.

європейським нормам та стандартам як одній з передумов подальшої інтеграції України до Європейського Союзу. В цьому контексті важливим етапом є прийняття Закону України «Про прокуратуру» [4] у жовтні 2014 року. Даний закон передбачає передусім скорочення функції загального нагляду серед напрямків діяльності прокуратури, що обмежило її повноваження до здатності представляти інтереси громадян у суді. До цього часу місія прокуратури в Україні була пов'язана зі збереженням радянської моделі, яка передбачала її роль як контролера суспільних відносин у сфері публічного права.

Водночас варто відзначити прийняття у 2020 році Стратегії розвитку прокуратури на 2021-2023 роки та у 2023 році Комплексного стратегічного плану реформування органів правопорядку, який передбачає план дій строком на 4 роки, як ключових документів, які визначають стратегічні напрямки та заходи для реформування судово-правових структур в Україні. Наприклад, Стратегія розвитку прокуратури на 2021-2023 роки передбачає впровадження системи електронного кримінального провадження та активізацію застосування інформаційних та цифрових технологій як пріоритетних напрямків щодо модернізації органів прокуратури та забезпечення високого рівня якості виконуваних ними повноважень.

Важливим документом також є Закон України «Про внесення змін до Кримінального процесуального

Another important document is the Law of Ukraine "On Amendments to the Criminal Procedure Code of Ukraine on the Introduction of the Information and Telecommunication System of Pre-trial Investigation" of 2021. In addition, after the proclamation of martial law, a number of acts were adopted to regulate the activities of prosecutors in the new conditions.

It is also worth noting the adoption of documents aimed at consolidating digitalization as a priority in the framework of social development. In particular, the Concept for the Development of the Digital Economy and Society in Ukraine, the Digital Agenda of Ukraine 2020, the Concept for the Development of E-Governance in Ukraine, the Concept for the Development of Artificial Intelligence in Ukraine, and the State Strategy for Regional Development for 2021-2027. Equally important initiatives in this context are the State in a Smartphone program and the Diia public service portal [1, p. 24]. All of these programs and strategies are designed to improve the quality of public services and the quality of life of citizens through innovative digital solutions. Given these trends, the digitalization of criminal justice and the implementation of reforms to optimize the balance of development of society, the state, and information technology is a logical step.

Digitalization and informatization are an important element of the prosecution reform process in the context of public

кодексу України щодо запровадження інформаційно-телекомунікаційної системи досудового розслідування» від 2021 року. Окрім цього після проголошення воєнного стану відбулося прийняття низки актів для унормування діяльності органів прокуратури у нових умовах.

Також варто відзначити прийняття документів, які націлені на закріплення напрямку цифровізації як пріоритетного в рамках суспільного розвитку. Зокрема, Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства в Україні, Цифрова адженда України 2020, Концепція розвитку електронного урядування в Україні, Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні, Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Не менш важливими ініціативами у цьому контексті є програма «Держава у смартфоні» та портал державних послуг «Дія» [1, с. 24]. Всі ці програми та стратегії покликані підвищити якість державних послуг та покращити якість життя громадян за допомогою інноваційних цифрових рішень. Враховуючи такі тенденції цілком логічним кроком виступає цифровізація кримінального судочинства та здійснення реформ щодо оптимального балансу розвитку суспільства, держави та інформаційних технологій.

Важливим елементом процесу реформування прокуратури в контексті модернізації публічного управління виступає цифровізація та

administration modernization. Modern social development is characterized by the growing importance of information technology in all spheres of life. Innovative information technologies have a significant impact on the political, defense, economic, and other spheres of state security. In addition, advanced technologies have become a separate and rapidly developing sphere of public life, and therefore, undoubtedly, the effective operation of any industry is hardly possible without information technology.

Prosecutors' offices generate and analyze a large amount of information on a daily basis, which includes data necessary for making procedural and managerial decisions, as well as for the activities of the entire law enforcement system. It is important to emphasize here that the effective performance of the prosecutor's functions and the validity of his decisions depend primarily on the proper organization of work with information and proper information support.

The massive introduction of information technologies is an element of the advanced development of public activity, and its regulatory aspect is manifested in the stimulation and state support for the introduction of information technologies in management processes; development of appropriate interagency regulation of information processes; strengthening of legal guarantees for the use of information technologies by civil servants and prosecutors; unification of the policy of information support for automated workplaces of

інформатизація. Сучасний суспільний розвиток характеризується зростанням значення інформаційних технологій у всіх сферах життя. Інноваційні інформаційні технології суттєво впливають на політичну, оборонну, економічну та інші сфери безпеки держави. Крім того, передові технології виокремилися в окрему сферу суспільного життя, яка стрімко розвивається, а тому, безсумнівно, ефективна діяльність будь-якої галузі навряд чи можлива без інформаційних технологій.

Органи прокуратури щодня формують та аналізують великий обсяг інформації, яка включає дані, необхідні як для прийняття процесуальних та управлінських рішень, так і для діяльності всієї системи правоохоронних органів. Тут важливо наголосити на тому, що ефективне здійснення прокурором своїх функцій та обґрунтованість прийнятих ним рішень передусім залежить від належної організації роботи з інформацією та належного інформаційного забезпечення.

Масове впровадження інформаційних технологій є елементом випереджаючого розвитку суспільної діяльності, а його нормативний аспект виявляється у стимулюванні та державній підтримці впровадження інформаційних технологій в управлінські процеси; розробці відповідного міжвідомчого регулювання інформаційних процесів; посиленні правових гарантій використання інформаційних технологій

civil servants and prosecutors; development of

In addition, the digitalization of prosecutorial activities may also include the introduction of information and analytical systems, and robotic services capable of performing certain functions (e.g., filing lawsuits, claims, drafting contracts, checking transactions for compliance with applicable law, etc.) The best outcome of the transition to digital technologies in the prosecution service, in addition to significant savings on the costs of producing, transporting and storing a large number of paper materials, is that the data becomes more accessible for analysis and searching for relevant court hearings.

It is worth noting the introduction of an electronic document management system for prosecutors in Ukraine in 2018. At the same time, despite this, at the present stage, there is still a significant spread of paper documents [6, p. 104]. Due to the peculiarities of the territory and wartime conditions, the process of exchanging documents in criminal proceedings may be delayed. This may also affect the confidentiality of information. Given these circumstances, it is important to consider the possibility of improving the systems of document exchange in criminal proceedings, in particular through the digitalization of processes and the use of secure electronic platforms to ensure fast, efficient, and secure exchange of information within the prosecution system.

The introduction of digital systems into the prosecution service

державними службовцями та прокурорами; уніфікації політики інформаційного забезпечення автоматизованих робочих місць державних службовців та прокурорів; розвиток інститутів електронної взаємодії в системі електронного урядування між суб'єктами публічного права [7, с. 157].

Окрім цього, цифровізація прокурорської діяльності також може включати впровадження інформаційно-аналітичних систем, роботизованих сервісів, здатних виконувати певні функції (наприклад, оформлювати позовні заяви, претензії, складати договори, перевіряти правочини на відповідність чинному законодавству тощо). Найкращим результатом переходу до використання цифрових технологій в діяльності органів прокуратури, окрім значної економії на витратах на виробництво, транспортування та зберігання великої кількості паперових матеріалів, є те, що дані стають більш доступними для аналізу та пошуку для відповідних судових слухань.

Варто відзначити про запровадження в Україні системи електронного документообігу органів прокуратури, який відбувся у 2018 році. Водночас незважаючи на це на сучасному етапі все ще зберігається значне поширення використання документів у паперовому вигляді [6, с. 104]. Через особливості території та умови воєнного часу, процес обміну документами у кримінальних

has resulted in more efficient management of information flow, tracking of case processing times, and easier data exchange between departments and other law enforcement agencies. However, the process of digitalization of the prosecutor's office is not only about the introduction of e-governance and electronic document management. Successful implementation requires a great deal of effort in terms of designing, implementing, and maintaining digital systems, as well as staff training, changing the culture of those involved in the application of legal norms, increasing their level of digital competence, and ensuring cybersecurity.

In view of the above, an important element of reforming the prosecution service at the present stage should be the concept of digitalization of the prosecution authorities in Ukraine, which would provide for the main areas of activity for the introduction of digital technologies for the performance of prosecutorial functions, and a platform for facilitating the process of interagency electronic interaction [6, p. 106]. At the same time, a key measure is also the development of digital infrastructure and the creation of conditions for a rapid response to current trends in the development of information technology.

Among other important areas of reforming the prosecutor's office of Ukraine, it is worth noting, first of all, the change in the structure and number of prosecutors. In particular, since 2014, 178 local prosecutor's offices

провадженнях може бути знятим. Це також може вплинути на збереження конфіденційності інформації. Враховуючи ці обставини, важливо розглядати можливості вдосконалення систем обміну документами у кримінальних провадженнях, зокрема за допомогою цифровізації процесів та використання захищених електронних платформ для забезпечення швидкого, ефективного та безпечного обміну інформацією у системі органів прокуратури.

У результаті впровадження цифрових систем у діяльність прокуратури вдається більш ефективно керувати потоком інформації, відстежувати терміни розгляду справ, а також полегшити обмін даними між відділами та іншими правоохоронними органами. Однак процес цифровізації прокуратури пов'язаний не лише з запровадженням електронного управління та запровадженням електронного документообігу. Успішна імплементація вимагає великих зусиль у напрямку розробки, впровадження та підтримки цифрових систем, а також навчання персоналу, зміни культури осіб, що займаються застосуванням правових норм, підвищення їх рівня цифрової компетентності та забезпечення кібербезпеки.

Враховуючи вищезазначене важливим елементом реформування діяльності прокуратури на сучасному етапі має виступити

have been operating in Ukraine. This innovation replaced the previous approach based on the administrative-territorial division, which defined more than 630 prosecutor's offices. In addition, the Law "On the Prosecutor's Office" establishes a list of prosecution bodies that cannot be changed. At the same time, the process of regulating the number of prosecutors was determined by the legal status and functions of the prosecutor to distinguish between prosecutors and civil servants performing administrative functions [3, p. 31]. This process allows to reduce financial expenditures of public funds for the maintenance of such a large number of prosecution bodies and staff, and to allocate resources more efficiently.

Another area of reforming the prosecution service to enhance its ability to effectively perform its statutory functions is the development of a system of specialized prosecutor's offices. The main role of specialized prosecutor's offices is to distribute the powers of the prosecution authorities in accordance with the specific areas of public relations that they are supposed to regulate. This allows for more individualized and enhanced supervision of law enforcement in various areas of public life. Currently, there are two specialized prosecutor's offices in Ukraine, namely the military and the anti-corruption ones [5 p. 245]. The military prosecutor's office is aimed at ensuring the observance of the rule of law and the rights and freedoms of persons in the field of military activity and defense of the

концепція цифровізації органів прокуратури в Україні, яка б передбачила основні напрямки діяльності з метою впровадження цифрових технологій для виконання прокурорських функцій, та платформа для полегшення процесу міжвідомчої електронної взаємодії [6, с. 106]. Водночас ключовим заходом є також розвиток цифрової інфраструктури та створення умов для оперативного реагування на сучасні тенденції розвитку інформаційних технологій.

Серед інших важливих напрямків реформування прокуратури України варто відзначити передусім зміну структури та чисельності штату прокуратури. Зокрема, з 2014 року на території України діє 178 місцевих прокуратури. Це нововведення замінило попередній підхід, що був заснований на адміністративно-територіальному поділі, визначаючи понад 630 прокуратур. Окрім цього, Законом «Про прокуратуру» встановлено перелік органів прокуратури, який не може змінюватися. Водночас процес урегулювання кількості працівників прокуратури був визначений правовим статусом та функціями прокурора для розмежування прокурорів та державних службовців, які виконують адміністративні функції [3, с. 31]. Цей процес дозволяє зменшити фінансові витрати державних коштів на утримання такої значної кількості органів та штату прокуратури, та більш ефективно розподіляти ресурси.

country. The task of the anti-corruption prosecutor's office is to fight corruption at various levels of government and in all areas of activity, including public administration, the economy, etc.

The creation of specialized prosecutor's offices helps to increase the effectiveness of combating offenses in the relevant areas and strengthen public confidence in the justice system. However, the actions of these prosecutor's offices also require systematic analysis and control in order to prevent abuse and ensure compliance with the law in all aspects of their activities.

It is worth noting that any reform process as a set of measures aimed at improving the regulation of public relations in the context of modernization of the public administration system in line with current trends must necessarily be based, first, on the strict implementation of the provisions and norms of Ukrainian legislation in general and the norms of specific reform concepts in particular; second, on the constant search, identification, and elimination of possible gaps, including conflicts. This approach has a direct impact on improving the level of law and order in Ukraine, which is a reliable basis for large-scale nationwide reforms.

The prosecutor's office is one of the key bodies of the law enforcement system that plays a critical role in ensuring law and order and protecting the rights of citizens. However, in today's world, where the government and political interests can influence the

Іншим напрямком реформування прокуратури для підвищення її здатності ефективно виконувати визначені законодавством функції є розбудова системи спеціалізованих прокуратур. Основна роль спеціалізованих прокуратур полягає у тому, щоб розподіляти повноваження органів прокуратури відповідно до конкретних сфер суспільних відносин, які вони мають регулювати. У результаті цього можна забезпечити більш індивідуальний та посилений нагляд за дотриманням правопорядку у різних сферах суспільного життя. Наразі в Україні існують дві спеціалізовані прокуратури, а саме військова та антикорупційна [5 с. 245]. Військова прокуратура спрямована на забезпечення дотримання законності та прав і свобод осіб у сфері військової діяльності та оборони країни. Завдання антикорупційної прокуратури полягає в боротьбі з корупцією на різних рівнях влади та в усіх сферах діяльності, зокрема у сфері публічного управління, економіці тощо.

Створення спеціалізованих прокуратур сприяє збільшенню ефективності боротьби з правопорушеннями у відповідних сферах та зміцненню довіри громадськості до системи правосуддя. Проте, дії цих прокуратур також потребують систематичного аналізу та контролю з метою запобігання зловживань та забезпечення додержання законності у всіх аспектах їхньої діяльності.

work of law enforcement agencies, it is necessary to constantly improve the prosecution system in order to strengthen its independence and increase the professional competence of its employees.

Thus, one of the main areas of modernization of the prosecutor's office is to ensure its independence from political influence. An independent prosecutor's office is a guarantor of justice and adherence to the law without any external interference. To achieve this goal, it is necessary to:

1. Improvement of legislation to ensure a clear separation of functions between the prosecutor's office and other authorities, as well as the establishment of mechanisms to protect prosecutors from undue pressure and influence.

2. Guaranteeing sufficient financial resources for the prosecution service to enable it to function without dependence on external sources of funding.

3. Introducing and strengthening ethical norms and standards for prosecutors to ensure their impartiality and objectivity in resolving cases.

In today's world, where crime is becoming increasingly complex and diverse, it is important that prosecutors have a high level of professional competence and are ready to address new challenges. To do this, it is necessary to:

1. Development of the training system and continuous professional development of prosecutors, including familiarization

Варто відзначити, що будь-який процес реформування як комплекс заходів, спрямований на вдосконалення врегулювання суспільних відносин у контексті модернізації системи публічного управління відповідно до сучасних тенденцій, неодмінно має ґрунтуватися, по-перше, на неухильному виконанні положень та норм законодавства України в цілому та норм конкретних концепцій реформування зокрема; по-друге, на постійному пошуку, виявленні та усуненні можливих прогалин, у тому числі колізій. Такий підхід безпосередньо впливає на підвищення рівня законності та правопорядку в Україні, що є надійною основою для проведення широкомасштабних загальнодержавних реформ.

Прокуратура є одним із ключових органів правоохоронної системи, який відіграє критичну роль у забезпеченні правопорядку та захисті прав громадян. Однак, в сучасному світі, де влада та політичні інтереси можуть впливати на роботу правоохоронних органів, необхідно постійно вдосконалювати систему прокуратури з метою зміцнення її незалежності та підвищення професійної компетентності працівників.

Отже, одним із головних напрямків модернізації прокуратури є забезпечення її незалежності від політичних впливів. Незалежна прокуратура є гарантом справедливості та дотримання закону без будь-яких зовнішніх

with new methods of crime investigation and modern technologies.

2. Implementation of a system of incentives and bonuses for achievements in law enforcement that will motivate employees to improve themselves and grow professionally.

3. Expand international cooperation and exchange of experience with other countries in the field of law enforcement, which will allow the prosecutor's office to use best practices and methods of work.

Conclusions.

Thus, improvement of the public administration system is a component of the country's modernization strategy. Reforming the prosecution service in the context of public administration modernization aims to ensure more efficient and responsible functioning of central authorities, which is key to strengthening democracy and the rule of law.

The key aspects of the prosecution reform in the context of public administration modernization include, first of all, active introduction of digital and information technologies, in particular, electronic case management systems, and electronic document management; changes in the structure of the prosecution to increase its adaptability to modern challenges; increasing the efficiency of the prosecution, including optimization of processes, reduction of bureaucracy and ensuring openness and transparency of processes to increase the efficiency of the prosecution.

втручань. Для досягнення цієї мети необхідно:

1. Удосконалення законодавства для забезпечення чіткої роздільності функцій між прокуратурою та іншими органами влади, а також встановлення механізмів захисту прокурорів від неправомірних тиску та впливів.

2. Гарантування достатніх фінансових ресурсів для прокуратури, що дозволить їй функціонувати без залежності від зовнішніх джерел фінансування.

3. Впровадження та зміцнення етичних норм та стандартів для прокурорів, що гарантуватиме їхню безпристрасність та об'єктивність у вирішенні справ.

У сучасному світі, де злочинність стає все більш складною та різноманітною, важливо, щоб працівники прокуратури мали високий рівень професійної компетентності та були готові до вирішення нових викликів. Для цього необхідно:

1. Розвиток системи навчання та постійне підвищення кваліфікації працівників прокуратури, включаючи ознайомлення з новими методами дослідження злочинів та сучасними технологіями.

2. Впровадження системи стимулів та премій за досягнення в галузі правоохоронної діяльності, що мотивуватиме працівників до самовдосконалення та професійного зростання.

3. Розширення міжнародного співробітництва та обмін досвідом з іншими країнами в галузі правоохоронної діяльності, що

Informatization of the prosecutor's office should be considered as a favorable environment for the introduction of digitalization, modern information, communication, network, analytical, and automated technologies in the management and procedural activities of the prosecution authorities, which is carried out through the use of organizational and legal mechanisms, as well as the provision of financial support.

References

1. Glinska N. V., Klepka D. I. Digitization of criminal proceedings: modern aspects of conceptualization. The issue of fighting crime. 2022. № 3. 24-42.
2. Honcharuk N., Cherednychenko A. Modernization of public administration in Ukraine in the war and post-war period in the context of European values. Aspects of public administration. 2022. № 6. 46-54.
3. Dyachkov D. Reforming the organizational foundations of the Prosecutor's Office of Ukraine: main directions and tasks. Jurnalul juridic national: teorie și practică. 2018. № 2. 30-33.
4. About the prosecutor's office. The Law of Ukraine Information of the Verkhovna Rada (VVR), 2015, № 2-3, ст.12. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1697-18#Text>
5. Omelchuk L.V., Kolosov O.O. The need for reforming the Prosecutor's Office of Ukraine as a means of building the rule of law.

дозволить прокуратурі використовувати передові практики та методи роботи.

4.

Список використаних джерел

1. Глинська Н. В., Клепка Д. І. Цифровізація кримінального провадження: сучасні аспекти концептуалізації. Питання боротьби зі злочинністю. 2022. № 3. С. 24-42.

2. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. Аспекти публічного управління. 2022. № 6. С. 46-54.

3. Д'ячков Д. Реформування організаційних основ прокуратури України: основні напрями та завдання. Jurnalul juridic national: teorie și practică. 2018. № 2. С. 30-33.

4. Про прокуратуру. Закон України Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 2-3, ст.12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1697-18#Text>

5. Омельчук Л. В., Колосов О. О. Потреба реформування прокуратури України як засіб розбудови правової держави. Міжнародний юридичний вісник: актуальні проблеми сучасності (теорія та практика). 2019. № 4. С. 243-249.

6. Подкопаєв С. В. Правові механізми цифровізації діяльності прокуратури в Україні. Альманах наукових праць фахівців Науково-дослідного інституту вивчення проблем злочинності ім. В. Сташиса. Харків: Право, 2022. С. 101-108.

International Legal Bulletin: current problems of our time (theory and practice) 2019. № 4. 243-249.

6. Podkopaev S. V. Legal mechanisms of digitization of the activities of the prosecutor's office in Ukraine. Almanac of scientific works of specialists of the Scientific Research Institute for the Study of Crime Problems named after V. Stashis. Kharkiv: Pravo, 2022. 101-108.

7. Lesko N. Modern information technologies in the activities of Prosecutor's Offices. Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Series: Legal Sciences. 2022. № 3. 155-160.

7. Lesko N. Modern information technologies in the activities of Prosecutor's Offices. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки. 2022. № 3. С. 155-160.

УДК 351

Сичов Віктор Анатолійович, аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика, ORCID ID: 0009-0001-0068-3185

Палагусинець Ростислав Васильович, доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, начальник відділу іноземних дипломатичних установ Департаменту державного протоколу Міністерства закордонних справ України, ORCID:0000-0003-1399-7164

УДК 351

Viktor Sychev, PhD student of the Department of Public Management, Administration, and Social Work at the Shupyk National University of Health of Ukraine, ORCID ID: 0009-0001-0068-3185

Palahusynets Rostyslav Vasylovych, Doctor of Science in Public Administration, PhD in Economics, Head of the Division of Foreign Diplomatic Institutions of the Department of State Protocol of the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine, ORCID:0000-0003-1399-7164

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В УКРАЇНІ

IMPROVEMENT OF THE TOOLS OF OF PUBLIC REGULATION IN UKRAINE

Анотація. Стаття присвячена дослідженню особливостей удосконаленню інструментарію публічного регулювання в Україні. Дослідження засвідчують, що

Abstract. The article is devoted to the study of the peculiarities of improving the public regulation instruments in Ukraine. The research shows that improvement of the public

удосконалення інструментарію публічного регулювання вимагає вирішення проблем, пов'язаних з раціоналізацією діяльності органів публічної влади, уточнення їх ролей, змісту та завдань, перегляду практичних і конститутивних параметрів раціоналізації, правової та методологічної бази. Виявлено, що модернізація інструментарію публічного регулювання передбачає здійснення оптимізації шляхом удосконалення регулятивної діяльності органів публічної влади, раціоналізації розподілу регулятивних функцій, розвитку електронного урядування, роботи з дорадчими органами та, зокрема завдяки запровадженню, розширенню участі громадськості в прийнятті рішень. Встановлено що в основі удосконалення інструментарію публічного регулювання має лежати наближення до стандартів урядування ЄС, а для цього необхідно провести низку реформ, зокрема: парламентську реформу, реформу центральних органів виконавчої влади, реформу місцевих органів виконавчої влади, реформу місцевого самоврядування. Удосконалення інструментарію публічного регулювання має визначати здатність країни ефективно реагувати на виклики та забезпечувати розвиток у різних сферах. Не менш важливу роль у такому процесі має бути націлена на наближення України до стандартів і норм законодавства ЄС, що є основним завданням щодо членства у ЄС. Важливим інструментом

regulation tools requires solving the problems related to rationalization of public authorities' activities, clarification of their roles, content and tasks, revision of practical and constitutional parameters of rationalization, and legal and methodological framework. It is found that the modernization of the public regulation tools involves optimization by improving the regulatory activities of public authorities, rationalizing the distribution of regulatory functions, developing e-government, working with advisory bodies, and, in particular, through the introduction of expanding public participation in decision-making. It is established that the improvement of public regulation tools should be based on approximation to EU governance standards, and for this purpose it is necessary to carry out a number of reforms, in particular: parliamentary reform, reform of central executive bodies, reform of local executive bodies, and reform of local government. Improving public regulation tools should determine the country's ability to respond effectively to challenges and ensure development in various areas. An equally important role in this process should be aimed at bringing Ukraine closer to EU standards and legislation, which is the main objective of EU membership. An important tool for optimizing the system of public authorities should be the availability of public information and public discussion of project activities. Promoting openness, clarity, accessibility, information, and accountability should be the main principles of improving the public

оптимізації системи органів публічної влади має стати доступність публічної інформації та публічне обговорення проектної діяльності. Сприяння відкритості, ясності, доступності, інформації та підзвітності – це мають бути головні принципи удосконалення інструментарію публічного регулювання в Україні. Удосконалення організаційної форми органів публічної влади сприятиме чіткому визначенню ролі публічного регулювання, сутності та призначення кожного виду структурної організаційної форми діяльності, підпорядкованих рішень, організаційних відмінностей та умов, що породжують обмежувальні умови. Публічне регулювання має здійснюватися з урахуванням новітніх тенденцій розвитку та стратегічної спрямованості на сталий розвиток.

Ключові слова: публічне регулювання, органи влади, модернізація, удосконалення, інструментарій, євроінтеграція, реформа.

Постановка проблеми. Становлення демократичної правової держави, розвиток основ громадянського та інформаційного суспільства, європейська інтеграція України, здійснення політичних, адміністративних та інших реформ вимагають удосконалення інструментарію публічного регулювання в Україні, в основі якого лежить удосконалення діяльності органів публічної влади.

regulation tools in Ukraine. Improving the organizational form of public authorities will help to clearly define the role of public regulation, the nature and purpose of each type of structural organizational form of activity, subordinate decisions, organizational differences, and conditions that generate restrictive conditions. Public regulation should be carried out taking into account the latest development trends and strategic focus on sustainable development.

Keywords: public regulation, public authorities, modernization, improvement, tools, European integration, reform.

Problem statement. The establishment of a democratic state governed by the rule of law, development of the foundations of civil and information society, European integration of Ukraine, and implementation of political, administrative and other reforms require improvement of the tools of public regulation in Ukraine, which is based on improvement of the activities of public authorities. An important condition for ensuring the effectiveness of public regulation should be a high level of organization of the work of public authorities and the perfect formation of organizational structures in which public regulation processes will be carried out.

Review of recent scientific research. O. Andriyko, L. Horbata, V. Grabovskyi, D. Hryn, O. Mishchan, S. Mishyn, H. Saburova, T. Stadnychenko, D. Chubata and others are working on

Важливою умовою забезпечення ефективності публічного регулювання має стати високий рівень організації роботи органів публічної влади та досконале формування організаційних структур, у яких здійснюватимуться процеси публічного регулювання.

Огляд останніх наукових досліджень. Над проблематикою удосконалення діяльності органів публічної влади працюють О. Андрійко, Л. Горбата, В. Грабовський, Д. Гринь, О. Міщан, С. Мішин, Г. Сабурова, Т. Стадниченко, Д. Чубата та інші.

Проте, варто відзначити, що не до кінця є розкритими питання удосконалення інструментарію публічного регулювання з позиції практичного аспекту.

Мета статті полягає у розкритті ключових особливостей удосконалення інструментарію публічного регулювання з позиції практики.

Викладення основного матеріалу. Основою реформування діяльності органів публічної влади є дотримання принципів прозорості, децентралізації, інноваційності, поєднання державного та ринкового регулювання, індивідуальної свободи та нових форм колективної та індивідуальної відповідальності. Вирішення поставленого завдання можливе через удосконалення публічного регулювання, спрямованого на підвищення достовірності інформації,

the issue of improving the activities of public authorities.

However, it is worth noting that the issues of improving the public regulation tools are not fully disclosed from the practical perspective.

The purpose of the article is to reveal the key features of improvement of the public regulation instrumentarium from the perspective of practice.

The presentation of the main material. The basis for reforming the activities of public authorities is compliance with the principles of transparency, decentralization, innovation, combination of state and market regulation, individual freedom and new forms of collective and individual responsibility. This task can be solved by improving public regulation aimed at increasing the reliability of information, transparency of public authorities' actions and creating a model of interaction between the state, business and society. Therefore, the modern paradigm of reforming the activities of public authorities should have an updated structure in a society in transition.

Reforming the activities of public authorities within the framework of national policy is carried out through administrative, parliamentary, constitutional, legal, administrative-territorial, budgetary, municipal, tax and judicial reforms. In view of this, improving the tools of public regulation requires solving problems related to the rationalization of public authorities, clarifying their roles, content and tasks, reviewing the practical and constitutional parameters

прозорості дій органів публічної влади та створення моделі взаємодії держави, представників бізнесових структур та суспільства. Тому сучасна парадигма реформування діяльності органів публічної влади повинна мати оновлену структуру в умовах перехідного суспільства.

Реформування діяльності органів публічної влади в рамках національної політики проводиться шляхом здійснення адміністративної, парламентської, конституційної, правової, адміністративно-територіальної, бюджетної, муніципальної, податкової та судової реформ. З огляду на те, удосконалення інструментарію публічного регулювання вимагає вирішення проблем, пов'язаних з раціоналізацією діяльності органів публічної влади, уточнення їх ролей, змісту та завдань, перегляду практичних і конститутивних параметрів раціоналізації, правової та методологічної бази.

Модернізація інструментарію публічного регулювання передбачає здійснення оптимізації шляхом удосконалення регулятивної діяльності органів публічної влади, раціоналізації розподілу регулятивних функцій, розвитку електронного урядування, роботи з дорадчими органами та, зокрема завдяки запровадженню, розширенню участі громадськості в прийнятті рішень. Так, на сьогодні здійснюється трансформація публічного регулювання шляхом передачі певних повноважень, функцій і ресурсів органам

of rationalization, legal and methodological framework.

Modernization of public regulation tools involves optimization by improving the regulatory activities of public authorities, rationalizing the distribution of regulatory functions, developing e-government, working with advisory bodies and, in particular, by introducing and expanding public participation in decision-making. Thus, today, public regulation is being transformed by transferring certain powers, functions and resources to local governments to fulfill the tasks of proper development of the respective territories [1].

It is worth noting that the improvement of the public regulation tools should meet the needs of the country in carrying out comprehensive reforms, European solutions and European standards of public administration in view of Ukraine's European integration course.

In view of this, the development of the public administration system, which is based on the improvement of the public regulation tools, should be based on the practices and principles of the EU countries and the SIGMA program and be aimed at creating effective public administration as a basis for the stable and efficient functioning of Ukraine and its integration into the EU [3].

In view of this, the improvement of public regulation tools should be based on approximation to EU governance standards, and this requires a number of reforms, in particular [3]:

1. Parliamentary reform, which should be based on:

місцевого самоврядування з метою виконання завдань щодо належного розвитку відповідних території [1].

Доцільно відзначити, що удосконалення інструментарію публічного регулювання має відповідати потребам країни при проведенні комплексних реформ, європейським рішенням та європейським стандартам публічного управління з огляду на євроінтеграційний курс України.

З огляду на те, розвиток системи публічного управління, в основі якої закладено удосконалення інструментарію публічного регулювання має ґрунтуватися на практиці та принципах держав ЄС та програмі SIGMA і бути спрямованим на створення ефективного державного управління як основи для стабільного та ефективного функціонування України та її інтеграції до ЄС [3].

З огляду на те, в основі удосконалення інструментарію публічного регулювання має лежати наближення до стандартів урядування ЄС, а для цього необхідно провести низку реформ, зокрема [3]:

1. Парламентська реформа, в основі якої має лежати:

- упорядкування законодавчої роботи, підвищення ефективності та якості законодавчих актів, що приймаються Верховною Радою України;

- підвищення рівня парламентського контролю;

- розроблення процедур та механізмів забезпечення

- streamlining legislative work, improving the efficiency and quality of legislative acts adopted by the Verkhovna Rada of Ukraine;

- raising the level of parliamentary control;

- development of procedures and mechanisms for ensuring the continuity of the Parliament's activities in the conditions of martial law or a state of emergency;

- strengthening the role of the Cabinet of Ministers of Ukraine in the legislative process;

- increasing the openness of the Verkhovna Rada of Ukraine to the public and raising public awareness of the work of the Parliament;

- improving support for MPs of Ukraine and parliamentary activities in general.

An institutionally strong and independent parliament, coordinated work with other public authorities, and an effective instrument of parliamentary oversight are the key to sustainable democratic development of the country and improvement of the lives of all its citizens. Therefore, continuous improvement of the Verkhovna Rada's work in Ukraine is a priority, and parliamentary reform should continue despite the challenges of martial law. Comprehensive changes in the practice of the Verkhovna Rada of Ukraine will help strengthen the institutional capacity to better respond to and manage crises. Such a reform would improve the legislative process, as quality legislation means coherence and stability of the country, which effectively addresses social problems.

безперервності діяльності парламенту в умовах воєнного чи надзвичайного стану;

- посилення ролі Кабінету Міністрів України в законодавчому процесі;

- підвищення відкритості Верховної Ради України для громадськості та покращення інформованості громадян про роботу парламенту;

- покращення підтримки народних депутатів України та депутатської діяльності в цілому.

Інституційно сильний і незалежний парламент, злагоджена робота з іншими органами публічної влади, ефективний інструмент парламентського контролю є запорукою сталого демократичного розвитку країни та покращення життя всіх її громадян. Тому постійне вдосконалення роботи Верховної Ради в Україні є пріоритетом, а парламентська реформа має тривати, незважаючи на виклики воєнного стану. Комплексні зміни в практиці Верховної Ради України допоможуть зміцнити інституційний потенціал для кращого реагування на кризові ситуації та управління ними. Така реформа покращить законодавчий процес, оскільки якісне законодавство – це узгодженість і стабільність країни, яка ефективно вирішує соціальні проблеми.

2. Реформування центральних органів виконавчої влади у контексті наближення до стандартів урядування ЄС включає [3]:

2. Reform of central executive authorities in the context of approximation to EU governance standards includes [3]:

- formation of a compact, result-oriented, efficient and accountable system of central executive authorities;

- transformation of the Secretariat of the Cabinet of Ministers of Ukraine into the Center of Government, which will be responsible for supporting the coordination and management of ministries and effective management of national recovery and European integration programs;

- reforming the civil service to ensure the effectiveness of the selection and recruitment system, introducing a unified remuneration system, improving the civil service training system, strengthening the capacity of the HR management service, and completing the implementation of the HR information system;

- integration of management of state-owned enterprises and state property to ensure efficiency;

- introduction of a unified administrative procedure for all decisions, when state institutions use all tools to ensure human rights and freedoms.

According to the Concept of Optimization of the System of Central Executive Bodies [4], ministries will ensure, within their competence, the development of proposals to the Cabinet of Ministers of Ukraine on state policy, drafting of laws necessary for the implementation of this policy, as well as their coordination and supervision (control). The main product of the

— формування компактної, орієнтованої на результат, ефективної та підзвітної системи центральних органів виконавчої влади;

— перетворення Секретаріату Кабінету Міністрів України в Центр Уряду, до компетенцій якого належатиме підтримка питань координації та управління міністерствами та ефективне управління програмами національного відновлення та євроінтеграції;

— реформування державної служби щодо забезпечення ефективності системи добору та найму, запровадження єдиної системи оплати праці, удосконалення системи підвищення кваліфікації державної служби, зміцнення потенціалу служби управління персоналом, завершення впровадження інформаційної системи управління персоналом;

— інтеграція управління державними підприємствами та державним майном для забезпечення ефективності;

— запровадження єдиної адміністративної процедури для всіх рішень, коли державні установи використовують усі інструменти для забезпечення прав і свобод людини.

Відповідно до Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади [4], міністерства забезпечуватимуть у сфері своєї компетенції розроблення пропозицій до Кабінету Міністрів України щодо державної політики, розроблення законопроектів, необхідних для реалізації цієї

ministries' activities should be national policy documents and draft laws. A national policy document should contain a description of the problem that is important to society, a description of the need to address the problem through public policy, a description of the proposed solutions based on an analysis of alternatives, and a plan for their implementation (planning and conceptual description of the proposed process, including the necessary regulation, resources, organizational and communication support; assessment of the resources required; projections of impact (social and regulatory); and performance indicators). When formulating state policy, ministries should take into account the need to achieve the medium- and long-term goals set out in the strategic document and the need to fulfill Ukraine's international obligations.

3.Reform of local executive authorities, based on [3]:

- updating the areas of work of regional and district state administrations in accordance with post-war needs;

- establishing high-quality interaction between territorial units of local government bodies and central executive authorities and local government bodies;

- raising the professional level of local government employees;

- regulation of the legal status of heads of local executive authorities;

- provision of proper and high-quality services to the population in the post-war period;

4. Reforming local government [3]:

політики, а також їх координацію та нагляд (контроль). Основним продуктом діяльності міністерств мають стати національні програмні документи та законопроекти. Національний політичний документ має містити опис важливої для суспільства проблеми, опис необхідності вирішення проблеми за допомогою державної політики, опис пропонованих рішень на основі аналізу альтернатив та план їх реалізації (планування та концептуальний опис запропонованого процесу, зокрема необхідне регулювання, ресурси, організаційна та комунікаційна підтримка; оцінка необхідних ресурсів; прогнози впливу (соціального та регуляторного); і показники ефективності). При формуванні державної політики міністерства мають враховувати необхідність досягнення середньо- та довгострокових цілей, визначених у стратегічному документі, та необхідність виконання міжнародних зобов'язань України.

3. Реформування місцевих органів виконавчої влади, в основі якого лежать [3]:

- оновлення напрямків роботи обласних та районних державних адміністрацій відповідно до повоєнних потреб;

- налагодження якісної взаємодії територіальних підрозділів органів місцевого самоврядування з центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування;

- introduction of a powerful system of local government institutions that will adequately fulfill its public responsibilities at all levels of the national administrative-territorial structure, withstand long-term crises and sudden threats, respond adequately to challenges and enjoy the trust of the local population;

- ensuring sufficient funds for the conduct of public affairs and proper distribution of powers between levels and subjects of public administration, which can improve the quality of public services, efficient use of limited finances and ensure rapid development of the territory;

- streamlining public services at the local level and their digitalization;

- adaptation of the electoral process at the local level to the challenges of post-war reconstruction, formation of an independent electoral system that will allow for a more balanced consideration of the needs of the local population.

According to the Concept of Reforming Local Government and Territorial Organization of Power in Ukraine [5], the determination of the legal territorial and resource basis for ensuring the availability and proper quality of public services provided by local authorities and local government bodies should take into account

- creation of appropriate material, financial and organizational conditions to ensure that local government bodies exercise their own and delegated powers;

- delimitation of powers of the local government system and executive authorities at different levels of the

- підвищення професійного рівня працівників органів місцевого самоврядування;

- регулювання правового статусу керівників місцевих органів виконавчої влади;

- надання належних і якісних послуг населенню в післявоєнний період;

4. Реформування місцевого самоврядування [3]:

- запровадження потужної системи інституцій місцевого самоврядування, яка адекватно виконуватиме покладені на неї громадські обов'язки на всіх рівнях національного адміністративно-територіального устрою, протистоятиме тривалим кризам і раптовим загрозам, адекватно реагуватиме на виклики та користуватиметься довірою у місцевого населення;

- забезпечення достатніми коштами для здійснення державних справ та належним чином розподілення повноважень між рівнями та суб'єктами державного управління, що може покращити якість надання послуг населенню, ефективно використовувати обмежені фінанси та забезпечити швидкий розвиток територія;

- впорядкування публічних послуг на місцевому рівні та їх цифровізація;

- адаптація виборчого процесу на місцевому рівні до викликів післявоєнної реконструкції, формування незалежної виборчої системи, що дозволить більш збалансовано

administrative-territorial structure on the principle of subsidiarity;

- division of powers between executive authorities and local government bodies on the basis of decentralization of powers;

- introducing mechanisms of state control over compliance with the Constitution of Ukraine and laws of Ukraine in decision-making by local governments and the quality of public services provided to the population;

- maximum participation of the population in management decisions that promote the development of direct popular forms of government;

- improvement of mechanisms for coordinating the activities of local executive authorities.

Given that the improvement of public regulation tools should determine the country's ability to respond effectively to challenges and ensure development in various areas. An equally important role in this process should be played by bringing Ukraine closer to EU standards and norms, which is the main objective of EU membership. The implementation of comprehensive measures in the parliamentary, administrative and executive sectors should provide for the effective development and integration of all sectors into EU standards and requirements.

An important tool for optimizing the system of public authorities should be the availability of public information and public discussion of project activities. Promoting openness, clarity, accessibility, information, and accountability should be the main

враховувати потреби місцевого населення.

Відповідно до Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [5] визначення законної територіальної та ресурсної основи діяльності щодо забезпечення доступності та належної якості публічних послуг, що надаються органами місцевої влади та органами місцевого самоврядування має враховувати:

- створення належних матеріальних, фінансових та організаційних умов для забезпечення виконання органами місцевого самоврядування власних та делегованих повноважень;

- розмежування повноважень системи місцевого самоврядування та органів виконавчої влади на різних рівнях адміністративно-територіального устрою за принципом субсидіарності;

- розмежування повноважень між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування на основі децентралізації повноважень;

- запровадження механізмів державного контролю за дотриманням Конституції України та законів України, **(в законі коми немає. Цей момент дуже впливає на суть)** рішень органів місцевого самоврядування та якості надання державних послуг населенню;

- максимальна участь населення в управлінських рішеннях, що сприяють розвитку прямих народних форм правління;

principles of improving the public regulation tools in Ukraine.

In addition, it is also important to create conditions and guarantees for the transfer of state power to local governments. Clear rules should be established for the distribution of responsibilities between national and local authorities. In particular, it is advisable to define the areas in which local governments are prohibited from making decisions. This is because the exclusive competence of the state includes: defense of Ukraine, protection of sovereignty, territorial integrity and inviolability; national security and border protection of Ukraine; nuclear and radiation safety; state financial control, state control, customs issues, taxes, etc. Decision-making on these issues means going beyond their powers and unlawfully interfering with the competence of state authorities. In addition, the powers of local government should be based on the relevant legislation and be provided with appropriate financial support on the principle of subsidiarity [6].

Improving the organizational form of public authorities will help to clearly define the role of public regulation, the nature and purpose of each type of structural organizational form of activity, subordinate decisions, organizational differences and conditions that generate restrictive conditions.

The goal of improving the public administration tools, first, should be to create an effective system of making and implementing management decisions, i.e., a system of full management powers that effectively

– удосконалення механізмів координації діяльності місцевих органів виконавчої влади.

З огляду на те, удосконалення інструментарії публічного регулювання має визначати здатність країни ефективно реагувати на виклики та забезпечувати розвиток у різних сферах. Не менш важливу роль у такому процесі має бути націлена на наближення України до стандартів і норм законодавства ЄС, що є основним завданням щодо членства у ЄС. Впровадження комплексних заходів у парламентському, адміністративному та виконавчому секторах має передбачати ефективний розвиток та інтеграцію всіх секторів до стандартів та вимог ЄС.

Важливим інструментом оптимізації системи органів публічної влади має стати доступність публічної інформації та публічне обговорення проектної діяльності. Сприяння відкритості, ясності, доступності, інформації та підзвітності – це мають бути головні принципи удосконалення інструментарію публічного регулювання в Україні.

Окрім цього, важливо також створити умови та гарантії для передачі державної влади місцевому самоврядуванню. Необхідно встановити чіткі правила для розподілу відповідальності національних і місцевих органів влади. Зокрема, доцільно визначити сфери, у яких органам місцевого самоврядування заборонено приймати рішення. Це тому, що до

manage them. Secondly, reorientation of state institutions from the functions of control and oppression to the protection of citizens and their rights and freedoms, provision of efficient and convenient administrative services to citizens.

One of the main tasks of the process of improving the public regulation tools should be to ensure proper living conditions for Ukrainian citizens living both in the country and temporarily outside it. The modernization of public regulation is possible only if the mechanism is functioning effectively. Despite the fact that public authorities define strategic goals, priorities and objectives and make important management decisions aimed at meeting the needs of regions, local governments and citizens, current trends are aimed at public regulation, in particular, at ensuring sustainable development of the country and its regions (territories). Public regulation should be carried out taking into account the latest development trends and strategic focus on sustainable development.

Conclusions. Thus, the processes of improving the public administration tools should withstand modern challenges. Therefore, special attention should be paid to the preparation, adoption and implementation of management decisions in the direction of reforming the activities of public authorities, which will ensure effective improvement of the public regulation tools in Ukraine in view of European integration processes.

виключної компетенції держави належать: питання оборони України, захисту суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності; питання національної безпеки та охорони кордонів України; ядерна та радіаційна безпека; державний фінансовий контроль, державний контроль, митні питання, податки тощо. Прийняття рішень з цих питань означає вихід за межі своїх повноважень та незаконне втручання у сферу компетенції органів державної влади. Крім того, повноваження місцевого самоврядування мають ґрунтуватися на відповідному законодавстві та забезпечуватися відповідним фінансовим забезпеченням за принципом субсидіарності [6].

Удосконалення організаційної форми органів публічної влади сприятиме чіткому визначенню ролі публічного регулювання, сутності та призначення кожного виду структурної організаційної форми діяльності, підпорядкованих рішень, організаційних відмінностей та умов, що породжують обмежувальні умови.

Метою удосконалення інструментарію публічного управління, по-перше, має стати створення ефективної системи прийняття та реалізації управлінських рішень, тобто системи повноти управлінських повноважень, які ефективно ними керують. По-друге, переорієнтація державних інституцій з функцій переважно контролю та гноблення

References

1. Saburova, H. B. (2021). Osnovni napriamy rozvytku systemy publichnoho upravlinnia v Ukraini [Main directions of development of the system of public administration in Ukraine]. Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini – Public management and administration in Ukraine, 21, 23-27.

2. Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy; Stratehiia, Plan vid 21.07.2021 № 831-r. [Some issues of reforming the state administration of Ukraine: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Strategy, Plan dated 07/21/2021 No. 831]. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

3. Proekt Planu vidnovlennia Ukrainy Materialy robochoi hrupy «Derzhavne upravlinnia» [Project of the Recovery Plan of Ukraine Materials of the working group "State Administration"]. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi>

4. Pro skhvalennia Kontseptsii optymizatsii systemy tsentralnykh orhaniv vykonavchoi vlady: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy; Kontseptsiiia vid 27.12.2017 № 1013-r. [On the approval of the Concept of optimization of the system of central executive bodies: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Concept dated 12/27/2017 No. 1013]. URL:

на захист громадян і їх прав та свобод, надання ефективних і зручних адміністративних послуг громадянам.

Одним із основних завдань процесу удосконалення інструментарію публічного регулювання повинно бути забезпечення належних умов життєдіяльності громадян України, які проживають як в країні, так і тимчасово за її межами. Модернізація публічного регулювання можлива за умови забезпечення ефективного функціонування механізму. Незважаючи на те, що органи публічної влади визначають стратегічні цілі, пріоритети та завдання та приймають важливі управлінські рішення, спрямовані на задоволення потреб регіонів, органів місцевого самоврядування та громадян, сучасні тенденції спрямовані на публічне регулювання, зокрема на забезпечення сталого розвитку країни та її регіонів (територій). Публічне регулювання має здійснюватися з урахуванням новітніх тенденцій розвитку та стратегічної спрямованості на сталий розвиток.

Висновки. Отже, процеси удосконалення інструментарію публічного управління повинні протистояти сучасним викликам. Тому особливу увагу слід приділяти підготовці, прийняттю та реалізації управлінських рішень у напрямку реформування діяльності органів публічної влади, що забезпечить ефективне удосконалення

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2017-%D1%80#n8>

5. Pro skhvalennia Kontseptsii reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy; Kontseptsiiia vid 01.04.2014 № 333-r. [On the approval of the Concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Concept of April 1, 2014 No. 333]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>

6. Mishyn, S. I. (2021). Reformuvannia systemy mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini, yak umova demokratychnykh zmin: dysertatsiia na zdobuttia naukovoho stupenia doktora filosofii, za spetsialnistiu 052 «Politychni nauky» [Reforming the system of local self-government in Ukraine as a condition for democratic changes: dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy, specialty 052 "Political Sciences"]. Natsionalnyi universytet «Odeska yurydychna akademiia», Odesa, 2021.

інструментарію публічного регулювання в Україні з огляду на євроінтеграційні процеси.

Список використаних джерел

1. Сабурова Г. Б. Основні напрями розвитку системи публічного управління в Україні. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2021. Випуск 21. С. 23-27.

2. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

3. Проект Плану відновлення України Матеріали робочої групи «Державне управління». URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi>

4. Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 27.12.2017 № 1013-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2017-%D1%80#n8>

5. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 01.04.2014 № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>

6. Мішин С. І. Реформування системи місцевого самоврядування в Україні, як умова демократичних змін: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії, за спеціальністю 052 «Політичні науки». Національний університет «Одеська юридична академія», Одеса, 2021.

Kravchenko Oleksii Olehovych,

Candidate of Juridical Sciences (Ph. D.), Associate Professor of the Department of Public Management, Administration, and Social Work at the Shupyk National Healthcare University of Ukraine
ORCID: 0000-0002-8561-7426

Zavada Oksana Hryhorivna

Master's Degree in Public Administration, Head of the study room of the Department of Missile Forces of the Faculty of Missile Forces and Artillery (Hetman Petro Sahaidachnyi National Ground Forces Academy)
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6296-5831>

МОНІТОРИНГ ТА КОНТРОЛЬ З ПРОХОДЖЕННЯМ І ВИКОНАННЯМ ОФІЦІЙНИХ ДОКУМЕНТІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

MONITORING AND CONTROL OVER THE PASSAGE AND EXECUTION OF OFFICIAL DOCUMENTS BY PUBLIC AUTHORITIES

Анотація. Наразі державні службовці, слухачі курсів із підвищення кваліфікації ведуть дискусії стосовно мети і предмету контролю, форм і методів якими його здійснювати, про раціональність існування підрозділів по контролю у органах публічної влади та багатьох інших проблемних питань виконавчої дисципліни.

Для початку, потрібно визначити поняття контролю. Під контролем розуміється перевірка, спостереження, що має на меті

Abstract. At present, civil servants and students of advanced training courses are discussing the purpose and subject of control, the forms and methods of its implementation, the rationality of the existence of control units in public authorities, and many other problematic issues of executive discipline.

To begin with, we need to define the concept of control. Control is understood as an inspection, or observation aimed at establishing

встановити відповідність будь-чого визначеним вимогам [1].

На нашу думку, таке поняття як «контроль в органах публічної влади» визначається у 3-х аспектах:

- як систематичну конструктивну діяльність керівництва державної служби, органів управління, як одну із головних управлінських обов'язків;

- як завершальну стадію управлінських процесів, основа якої — механізми зворотного зв'язку;

- як невід'ємну складову процесів прийняття та реалізації управлінських рішень, який постійно приймає участь в таких процесах від самого початку і до повного завершення.

Це є широким розумінням поняття контролю, але ми цікавитимось моніторингом та контролем як діяльністю уповноважених осіб органів публічної влади, яка направлена на забезпечення своєчасного і належного виконання завдань, що визначені відповідними документами.

Зазначимо, що наразі наголос ставиться на потребі підвищення ефективного моніторингу та контролю за виконанням самих документів, а не на втіленні їхнього змісту — тобто, вказаних програм, завдань та стратегій розвитку.

Документ є відображенням управлінських рішень, доведення їх до виконавців і інформування про втілення вказаних ними завдань. Згідно п. 9 Типової інструкції діловодства ву центральних

compliance of something with certain requirements [1].

In our opinion, the concept of “control in public authorities” is defined in 3 aspects:

- as a systematic constructive activity of the civil service management and governing bodies, as one of the main managerial responsibilities;

- as the final stage of management processes based on feedback mechanisms;

- as an integral part of the processes of making and implementing management decisions, constantly participating in such processes from the very beginning to the end.

This is a broad understanding of the concept of control, but we are interested in monitoring and control as the activities of authorized persons of public authorities aimed at ensuring timely and proper fulfillment of the tasks set out in the relevant documents.

It should be noted that the current emphasis is on the need to increase effective monitoring and control over the implementation of the documents themselves, rather than on the implementation of their content, i.e., the programs, tasks, and development strategies.

The document reflects management decisions, communicates them to executives, and informs them about the implementation of the tasks they set. According to clause 9 of the Standard Instruction on Record Keeping in Central Executive Bodies and Local Executive Bodies,

органах виконавчої влади, місцевих органах виконавчої влади, що затверджена постановою КМ України від 30.11.2011 №1242 (надалі – Інструкції з діловодства), документування управлінської інформації зводиться до створення документів, які фіксують інформацію про управлінські дії дотримуючись встановлених правил.

Термін «документ» визначається статтею 1 Закону України «Про інформацію» – це матеріальний носій, який містить інформацію, головними функціями якого є її збереження і передавання в часі і просторі.

Тому, говорячи про документ, мається на увазі зафіксоване, прийняте відповідним чином управлінське рішення, звіт, доручення, відповідь на запит, довідка інше, про виконання певного завдання в сфері державного управління.

Враховуючи те, що документи, які визначають встановлені завдання й строки їхньої реалізації уповноваженими на таке органи виконавчої влади, є основним способом обміну інформацією в управлінській діяльності, то якраз їх і уподібнюють із об'єктом моніторингу та контролю. Проте, тут втрачається головна мета контролю як діяльності – досягнення кінцевого результату, що був запланований при реалізації завдань, що визначені тим або іншим документом. Здебільшого, увагу приділяють задоволенню

approv'd by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1242 dated 30.11.2011 (hereinafter - the Record Keeping Instruction), documentation of management information is reduced to the creation of documents that record information on management actions following the established rules.

The term “document” is defined in Article 1 of the Law of Ukraine “On Information” as a material medium containing information, the main functions of which are its preservation and transmission in time and space.

Therefore, when speaking of a document, we mean a recorded, duly adopted management decision, report, order, response to a request, certificate, etc. on the performance of a certain task in the field of public administration.

Given that the documents that define the tasks and deadlines for their implementation by the executive authorities authorized to do so are the main way of exchanging information in management activities, they are often likened to the object of monitoring and control. However, the main purpose of control as an activity is lost here - the achievement of the final result that was planned in the implementation of the tasks set out in a particular document. For the most part, attention is paid to ensuring accurate and timely information about the consideration of a document, which has a negative impact on the level of executive discipline and encourages formal fulfillment of the tasks set.

точного й вчасного інформування про розгляд документу, що має негативний вплив на рівень виконавчої дисципліни, та спонукає до формального виконання поставлених завдань.

Ключові слова: інформаційно-комунікативні підрозділи, виконавчі органи публічна влада, інформаційно-аналітична діяльність, зв'язки з громадськістю, моніторинг, контроль, виконання офіційних документів, органи публічної влади.

Постановка проблеми. Провелений аналіз особливостей діяльності інформаційно-комунікативних підрозділів виконавчих органів публічної влади та досліджено їхнє призначення і основні функції (аналітична, інформаційна, комунікативна). Доведено, що аналітична діяльність інформаційно-комунікативних підрозділів – це вид управлінської діяльності, що складається із моніторингу інформації, встановлення напрямів суспільного розвитку, розкрито сфери інтересів громади, інформаційно-аналітичний супровід її рішень (прогнозування, планування, прийняття) та оцінено ризику й здійснення необхідного методологічного постачання.

Не дивлячись на великий науковий інтерес до даної проблематики, існують деякі мало досліджені аспекти. Приміром, засади організації і

Keywords: information and communication units, executive bodies of public authorities, information and analytical activities, public relations, monitoring, control, execution of official documents, public authorities.

Problem statement. The article analyzes the peculiarities of the activities of information and communication units of executive bodies of public authorities and investigates their purpose and main functions (analytical, informational, communicative). It is proved that the analytical activity of information and communication units is a type of management activity that consists of monitoring information, establishing the directions of social development, revealing the areas of community interests, information and analytical support of its decisions (forecasting, planning, adoption), and assessing risks and providing the necessary methodological support.

Despite the great scientific interest in this issue, there are some poorly researched aspects. For example, the principles of organization and performance of information and communication units of public authorities and their cooperation with various units of local government bodies.

Analysis of recent research and publications. The theoretical foundations of substantiation of the processes of creation and functioning of the civil service, monitoring and

результативності діяльності інформаційно-комунікативних підрозділів публічної влади і їхню співпрацю з різними підрозділами органів місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади обґрунтування процесів створення і функціонування державної служби, моніторингу та контролю за проходженням і виконанням офіційних документів в органах публічної влади розглядаються у фундаментальних працях видатних українських учених: В. Б. Авер'янова, С. Д. Дубенко, В. М. Князева, О. Ю. Оболенського, В. І. Лугового, Н. Р. Нижник та ряду науковців, що спрямовують свої творчі пошуки в межах наукової спеціальності – державна служба. Однак є аспекти, що потребують подальшого напрацювання й розвитку.

Метою статті є науково-теоретичне обґрунтування діяльності інформаційно-комунікативних підрозділів виконавчих органів публічної влади, моніторинг та контроль з проходженням і виконанням офіційних документів в органах публічної влади. Функціонування інформаційно-комунікативних підрозділів органів місцевого самоврядування передбачає Закон України «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування».

Виклад основного матеріалу.

Намагання дослідити проблематику публічної служби в

control over the passage and execution of official documents in public authorities are considered in the fundamental works of prominent Ukrainian scholars: Averianova V. B., Dubenko S. D., Kniazieva V. M., Obolenskoho O. Y., Luhovoho V. I., Nyzhnyk N. R. and several scholars who direct their creative research within the scientific specialty of civil service. However, some aspects require further elaboration and development.

The purpose of the article is to provide a scientific and theoretical substantiation of the activities of information and communication units of executive bodies of public authorities, and also to monitor and control the passage and execution of official documents in public authorities. The functioning of information and communication units of local government bodies is envisaged by the Law of Ukraine “On the Procedure for Coverage of Activities of State and Local Self-Government Bodies”.

Outline of the main material.

Attempts to study the issues of public service in today's Ukraine have begun quite recently, however, back in the 50s of the twentieth century, the well-known legal scholar Y. Paneiko outlined the concept of “public service” based on the definition of the State as a “public service corporation”, and therefore public service should change according to the needs of the “general interest”.

Until recently, Ukrainian legislation did not use the term “public service” at all. Instead, two

теперішній Україні розпочалися доволі недавно, проте, ще в 50-х роках ХХ ст. відомий правознавець Ю. Панейко окреслив поняття «публічної служби» ґрунтуючись на визначенні держави як «корпорації публічних служб», а тому публічна служба повинна змінюватися згідно потреб «загального інтересу».

Законодавство України донедавна термін «публічна служба» не застосовувало взагалі. Замість того, застосовувалися інші два поняття: «державна служба» і «служба в органах місцевого самоврядування».

Термін «публічна служба» на законодавчому рівні вперше в Україні було використано в Кодексі адміністративного судочинства України, де зазначено, що публічна служба є: діяльністю на державних політичних посадах, професійна суддівська діяльність, діяльність прокурорів, військова служба та альтернативна (невійськова) служба, дипломатична та інша державна служба, а також служба у органах влади та органах місцевого самоврядування. Зрозуміло, що дане визначення є доволі широким та викладено тільки у цілях Кодексу. Взагалі, на думку автора, від публічної служби потрібно відокремлювати діяльність політиків на державних політичних посадах і суддівського корпусу. Дані посади, своєю природою, не являються службовими.

Таким чином, першим моментом, окреслюючи чіткі межі поняття публічної служби, – це

other concepts were used: “state service” and “service in local government bodies”.

The term “public service” was first used at the legislative level in Ukraine in the Code of Administrative Procedure of Ukraine, which states that public service is: activities in state political positions, professional judicial activity, activities of prosecutors, military service, and alternative (non-military) service, diplomatic and other civil service, as well as service in government and local government bodies. It is clear that this definition is quite broad and is set out only for the Code. In general, in the author's opinion, the activities of politicians in public political positions and the judiciary should be separated from public service. These positions, by their nature, are not official.

Thus, the first point in defining the clear boundaries of the concept of public service is the need to distinguish between political and administrative (officeholder and administrative official) positions in executive bodies and local government bodies.

Types of public service. The state and its multifunctionality determine the internal differentiation of public services. The two main types of public service are service in state authorities (state service) and service in local government bodies (municipal service). The militarized service includes the state military service - the Armed Forces of Ukraine, the Security Service of Ukraine, and law enforcement

потреба розмеження політичних і адміністративних (чиновницьких та службових) посад у органах виконавчої влади і у органах місцевого самоврядування.

Види публічної служби. Держава та її багатofункціональність визначають внутрішню диференціацію публічних служб. Два основних види публічної служби – це служба у органах державної влади (служба державна) і служба у органах місцевого самоврядування (служба муніципальна). До мілітаризованої служби відноситься державна військова служба – Збройні Сили України, Служба безпеки України і правоохоронна (воєнізована) державна служба – у органах внутрішніх справ (поліції), державній прикордонній службі інші. Після введення в країні муніципальної поліції, вона теж буде розглядатися, як частина мілітаризованої служби.

Іншим видом публічної служби є служба професійного апарату чиновників, себто осіб, які гарантують роботу органів державної влади і місцевого самоврядування. В європейських країнах даний вид служби називають цивільною службою, що теж відмежовує її від мілітаризованої служби і повністю відповідає головному обов'язку даних службовців – служіння суспільству. Таким чином, публічна служба є професійною, політично нейтральною діяльністю осіб, що знаходяться на адміністративних

(paramilitary) civil service - in the internal affairs bodies (police), the state border service, and others. After the introduction of the municipal police in the country, it will also be considered as part of the militarized service.

Another type of public service is the service of the professional apparatus of officials, i.e. persons who guarantee the work of state and local authorities. In European countries, this type of service is called civil service, which also distinguishes it from militarized service and fully corresponds to the main duty of these employees - serving society. Thus, public service is a professional, politically neutral activity of persons holding administrative positions in executive authorities and local government bodies. Also, professional, non-political activities in other public authorities, such as the head of state, parliament, courts, etc., can be classified as public service.

Public authorities are the governmental institutions of a modern politically organized society.

One of the main features of the state is the presence of a population that is organized and self-organized in a certain way with the help of public rules of conduct. This process of organization (self-organization) takes place through public authorities. Despite the homogeneity of functions, in different countries, such bodies have gone through their development path and are a product of their society.

Public authorities have the same characteristics as public bodies:

посадах у органах виконавчої влади і місцевого самоврядування. Також до публічної служби можна віднести професійну, неполітичну діяльність в інших органах державної влади: глави держави, парламенту, судів інші.

Органами публічної влади виступають владні інститути сучасного політично організованого суспільства.

Одна з головних ознак держави – це наявність, певним чином організованого і самоорганізованого з допомогою публічних правил поведінки, населення. Такий процес організації (самоорганізації) відбувається через органи публічної влади. Не дивлячись на однорідність функцій, в різних країнах такі органи пройшли особистий шлях розвитку та є продуктом свого суспільства.

Органи публічної влади мають ті ж ознаки, що й публічна влада:

1. направленість на виконання суспільних завдань та функцій;
2. інституційний характер;
3. легітимність;
4. відособленість апарату, який здійснює владу, від населення;
5. структурованість за територіальними ознаками;
6. загальність, себто охоплення владою усіх осіб на належній території;
7. безперервність роботи (за наявності тимчасових органів);

1. focus on fulfilling public tasks and functions;

2. institutional nature;

3. legitimacy;

4. separation of the apparatus exercising power from the population;

5. structured by territorial features;

6. generality, i.e., coverage of all persons in the territory by the authority;

7. continuity of work (in the presence of temporary bodies);

8. universality, i.e. focus on resolving all matters of public importance;

9. binding nature of governmental decisions for all entities in the respective territory;

10. functioning in legal forms, i.e., activity by the legislatively established procedure and formalization of power decisions by legal acts; the possibility of using the means of coercion provided by law to implement their decisions;

11. the right to establish and collect mandatory taxes and fees from the population, and to form the budget.

The initial stage of monitoring and control over the passage and execution of official documents by public authorities is the registration of the document. At the same time, registration and control functions are inextricably linked and are carried out using journals and cards. A special control file is also used, where cards are placed for documents that are due within a month. The cards are placed there by the date of execution of the documents, which makes it possible

8. універсальність, себто направленість на вирішення всіх справ суспільного значення;

9. обов'язковість владних рішень для усіх суб'єктів на належній території;

10. функціонування в правових формах, себто діяльність за законодавчо-встановленою процедурою та оформлення владних рішень правовими актами; можливість використання передбачених законодавством засобів примусу для реалізації своїх рішень;

11. право встановлювати та стягувати загальнообов'язкові податки й збори із населення, формування бюджету.

Початковим етапом моніторингу та контролю з проходженням і виконанням офіційних документів в органах публічної влади є реєстрація документа. При цьому, реєстраційні й контрольні функції є нерозривно пов'язаними та здійснюються з допомогою журналів та карток. Також використовується спеціальна контрольна картотека, куди вкладають картки на документи, строки виконання яких передбачаються на протязі місяця. Там картки розміщують за датами виконання документів, що надає можливість здійснювати щоденний контроль. Основною метою контролю є забезпечення виконання документів, які за дорученням керівника були взяті під контроль.

Моніторинг та контроль дає можливість своєчасно та якісно

to exercise daily control. The main purpose of control is to ensure the execution of documents that have been taken under control on behalf of the manager.

Monitoring and control enable timely and high-quality execution of documents. Persons specified in administrative documents (orders, decisions, instructions, etc.), resolutions of the head, and direct executors are responsible for this. If a document is executed by several executors, the first one specified in the resolution is responsible.

Direct monitoring and control over the execution of documents is assigned to the office or a specially formed control service. In structural subdivisions, this is the secretary or other person responsible for record keeping.

The deadlines for documents are calculated in calendar days from the date of signing or approval for documents generated by the institution or from the date of receipt (for incoming documents). These terms can be standard and individual. For the most common categories of documents, standard deadlines are set by acts of the highest legislative and executive authorities of Ukraine. In other cases, the deadlines should not exceed ten days. For more complex documents, longer deadlines are set. For particularly important documents, the head of the institution sets individual deadlines. The final date of execution of a document is fixed in its text.

The deadlines specified in the incoming document by which a

виконувати документи. Особи, які вказані в розпорядчих документах (наказах, рішеннях, вказівках інше), резолюціях керівника і прями виконавці, несуть за це відповідальність. В разі, якщо документ виконують кілька виконавців, відповідальним є перший, хто вказаний в резолюції.

Прямий моніторинг та контроль за виконанням документів покладають на канцелярію чи спеціально сформовану контрольну службу. В структурних підрозділах – це секретар чи інша особа, що відповідальна за ведення діловодства.

Строки виконання документів розраховують в календарних днях від дати підписання чи затвердження для сформованих установою документів або від дати надходження (для вхідних). Дані терміни бувають типовими й індивідуальними. Для найбільш масових категорій документів встановлюють типові строки виконання згідно актів вищих органів законодавчої й виконавчої влади України. За інших випадків строки не повинні перевищити десять днів. Для більш складних за характером виконання документів встановлюються й більш триваліші терміни виконання. Для особливо важливих документів керівником установи встановлюються індивідуальні строки виконання. Кінцева дата виконання документа фіксується в його тексті.

Строки, що зазначені у вхідному документі, до яких передбачається отримати відповідь,

response is expected must be met. The deadlines can be changed only by the manager's order and in the following order: standard deadlines - by adopting a new act, individual deadlines - by the manager who set them.

An extension of the deadline for the execution of a document is issued immediately upon receipt by the executor or at least 3 days before its expiration if it turns out that it is impossible to meet the deadline. If this condition is not met, the document shall be deemed not to have been executed within the time limit. Only a higher-ranking organization, the author of the document, and state supervisory authorities have the right to suspend or cancel the execution of documents.

The timeframe for preparing (processing), submitting (sending), and standard deadlines for executing documents are outlined in the workflow instructions.

потрібно дотримуватися. Зміна строків виконання відбувається тільки за вказівкою керівника і у такому порядку: типові строки – прийняттям нового акту, індивідуальні – керівником, що його встановив.

Продовження терміну виконання документу оформляється відразу ж після отримання його виконавцем чи не менше ніж за 3 дні до його закінчення, в разі, коли у процесі виконання з'ясувалося, що неможливо вкластися у встановлені строки. В разі невиконання цієї умови, документ вважається не виконаним в строки. Припинити чи відмінити виконання документів має право тільки вища у порядку підпорядкування організація, автор документа та органи державного нагляду.

Термін підготовки (оформлення), подання (відправлення) й типові строки виконання документів закріплюються інструкцією із діловодства.

Таблиця 1 (In Ukrainian)

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ЗА СТАНОМ ДОКУМЕНТАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ

Об'єкт контролю	Методи контролю
Наявність та виконання інструкції із документаційного забезпечення управління	Вибіркова перевірка виконання головних вимог інструкції
Наявність та виконання посадових інструкцій секретарем, діловодом, інспектором із контролю виконання й іншими працівниками діловодства	Вибіркова перевірка виконання головних вимог інструкції. Відсутність конфліктів, обумовлених хибним розподілом функцій

Наявність та використання бланків, якість оформлення документів	Перевірка оформлення головних видів документів
Оперативність документообігу	Перевірка картотек, журналів та документів дивлячись на наявність відмітки про виконання та дотримання строків проходження документів у апараті управління. Розкривання причин, які затримують проходження документів
Наявність та використання карткової системи реєстрації документів	Перевірка картотеки
Дотримування виконавської дисципліни	Виявлення динаміки зниження або збільшення питомої ваги документів, які не виконані в строки, у загальному обсязі виконаних документів та причини, які затримують виконання документів
Наявність та використання номенклатури справ	Перевірка справ, щопередбачені номенклатурою, та не врахованих й правильності їхнього ведення
Організація зберігання документів	Перевірка та забезпечення засобів зберігання документів в робочий та неробочий час, наявність відповідальних осіб
Обсяги документообігу	Виявлення динаміки зниження або збільшення кількості опрацьованих документів у апараті управління. З'ясування причин збільшення обсягів документообігу
Організація роботи із пропозиціями, заявами та скаргами громадян	Перевірка виконання службою документаційного забезпечення належних інструкцій, строків виконання, правильності обліку, реєстрації та зберігання таких документів
Підготовка та передавання справ до відомчого архіву	Перевірка роботи експертної комісії, протоколів засідань, та дотримання строків списання справ й правил передавання їх до відомчого архіву
Нормування праці персоналу, що зайнятий документаційним обслуговуванням (секретарі, діловоди тощо.)	Наявність норм часу та перевірка їхнього виконання
Підвищення кваліфікації персоналу діловодства	Перевірка періодичності навчання працівників служби документаційного забезпечення у інститутах підвищення кваліфікації та курсах й семінарах

Table 1 (In English)

METHODS OF CONTROL OVER THE STATE OF DOCUMENTARY MANAGEMENT SUPPORT

Object of control	Control methods
Availability and implementation of instructions on management documentation	Selective verification of compliance with the main requirements of the instruction

Availability and fulfillment of job descriptions by the secretary, clerk, enforcement officer, and other clerical staff	Selective verification of compliance with the main requirements of the instruction. Absence of conflicts due to incorrect distribution of functions
Availability and use of forms, quality of paperwork	Checking the execution of the main types of documents
The efficiency of the document flow	Checking files, journals, and documents to ensure that they are marked as completed and that the management office has met the deadlines for processing them. Determining the reasons for delays in the processing of documents
Availability and use of a card-based document registration system	Checking the special control file
Maintaining performance discipline	Identification of the dynamics of decrease or increase in the proportion of documents not executed on time in the total volume of executed documents and the reasons for delaying the execution of documents
Availability and use of case nomenclature	Verification of cases provided for in the nomenclature and those not accounted for and the correctness of their management
Organization of document storage	Inspection and provision of document storage facilities during and after working hours, availability of responsible persons
The volume of document flow	Identification of the dynamics of a decrease or increase in the number of processed documents in the management apparatus. Finding out the reasons for the increase in the volume of document flow
Organization of work with suggestions, applications, and complaints from citizens	Verification of compliance by the document support service with the relevant instructions, deadlines, correct accounting, registration, and storage of such documents
Preparation and transfer of files to the departmental archive	Review of the work of the expert committee, minutes of meetings, and compliance with the deadlines for writing off cases and the rules for transferring them to the departmental archive
Standardization of work of personnel engaged in documentary services (secretaries, clerks, etc.).	Time standards and checking their fulfillment
Professional development of office staff	Verification of the frequency of training of employees of the documentary support service in advanced training institutes, courses, and seminars

Контроль за виконанням документів включає в себе:

- постановка документів (доручень) на контроль, створення картотеки підконтрольних документів;

Control over the execution of documents includes:

- putting documents (orders) under control, creating a special control file of documents;

- своєчасне доведення документів до виконавців;
- попередня перевірка та регулювання ходу їх виконання;
- облік та узагальнення результатів контролю виконання документів чи доручень;
- інформування керівництва про хід і підсумки виконання документів чи доручень;
- повідомлення про перебіг та підсумки виконання документів на зборах та засіданнях відповідальних органів;
- зняття документів із контролю;
- створення картотеки документів що виконані.

Контроль за виконанням документів показується в реєстраційно-контрольних картках, на які, при взятті документів на контроль, виготовляються додаткові примірники. Тим часом, на лівому полі першої сторінки документів, які підлягають контролю, ставиться штамп "Контроль" чи літера «К» і після цього документ передають виконавцям, копію якого вміщують до контрольної картотеки.

Картки контрольованих документів групують до спеціальної контрольної картотеки чи в розділі довідкової картотеки згідно строків виконання документів, групами документів (рішення, накази, інше). Виконавцями.

Дані про перебіг виконання документів, одержані шляхом телефонного запиту чи за час перевірки структурного підрозділу-виконавця, вносять до графи «Контрольні відмітки»

- timely delivery of documents to executors;
- preliminary review and regulation of their execution;
- recording and summarizing the results of controlling the execution of documents or orders;
- informing management about the progress and results of the execution of documents or orders;
- reporting on the progress and results of the execution of documents at meetings and sessions of the responsible bodies;
- withdrawal of documents from control;
- creating a file of executed documents.

The control over the execution of documents is reflected in the registration and control cards, for which additional copies are made when documents are taken under control. Meanwhile, the left margin of the first page of the documents to be controlled is stamped "Control" or the letter "C" and then the document is handed over to the executors, a copy of which is placed in the control file.

The cards of controlled documents are grouped in a special control file or a section of the reference file according to the deadlines for the execution of documents, by groups of documents (decisions, orders, etc.). By executors.

Data on the progress of documents received by telephone request or during an inspection of the executing unit is entered in the "Control marks" column of the control card. However, the previous entries remain.

контрольної картки. Проте, попередні записи залишаються.

В установі де обсяг документообігу перевищує 25 тис. документів щороку, періодично складаються та надсилаються до структурних підрозділів-виконавців документи, що не виконані у встановлені строки. Після того, як заповняються відповідні графи вони повертаються до контрольних служб.

В установі з великим документообігом контроль за виконанням документів провадиться з допомогою комп'ютерної техніки. Підсумок автоматизованого пошуку – це виведення запитаної інформації чи повідомлення про її відсутність. До автоматизованого контролю виконання належать документи терміном виконання не менше 5 днів.

Нагадування про терміни виконання або відомості про перенесення строків його завершення й інша інформація виводяться виконавцю на друкарський пристрій.

Документ вважають виконаним тільки в тому разі, коли поставлені у ньому питання вирішені та автор документу отримав повну відповідь.

Після того, як документ виконаний, він знімається із контролю. Це має право зробити тільки відповідальна особа, що поставила його на контроль. В такому разі, на документі та картці ставиться позначка про зняття із контролю. Усі дані про виконання документа та зняття його з

In an institution where the volume of document circulation exceeds 25 thousand documents annually, documents that have not been completed within the established timeframe are periodically compiled and sent to the executing units. After the relevant columns are filled in, they are returned to the controlling services.

In an institution with a large document flow, control over the execution of documents is carried out using computer technology. The result of an automated search is the output of the requested information or a notification of its absence. Documents with a deadline of at least 5 days are subject to automated execution control.

A reminder of the deadline or information about the postponement of the deadline and other information is displayed to the executor on a printing device.

A document is considered executed only if the issues raised in it have been resolved and the author of the document has received a complete response.

Once a document is executed, it is removed from control. This can only be done by the responsible person who placed it under control. In this case, the document and the card are marked as being removed from control. All data on the execution of the document and its removal from control are recorded in the control card.

In the automated form of control, after the document is executed, a typewritten record is made and used in a reference duplicate array (directory or file), which is transferred for storage to

контролю реєструються в контрольній картці.

У автоматизованій формі контролю після виконання документу робиться машинограма, що використовується в довідковому дублюючому масиві (директорії чи файлі), який передається на зберігання до відомчого архіву одночасно із документами.

Дані про наслідки виконання узятих на контроль документів періодично узагальнюються та доповідаються керівнику установи, на нарадах, засіданнях колегіальних органів разом із пропозиціями стосовно покращення роботи. Відомості про виконання документів, які підлягають індивідуальному контролю, подаються згідно встановленої форми.

Крім великої кількості контрольних документів, про виконання більшості яких потрібно інформувати в визначені строки органи влади вищого рівня, є й інші проблемні питання, які певною мірою ускладнюють організацію контролю у МДА. Відсутність системи електронного документообігу між органами виконавчої влади гальмують рух, а таким чином і виконання контрольних документів. Крім цього, на даний час відсутнє програмне забезпечення для створення баз даних контрольних документів.

В буденній діяльності МДА не вистачає поглибленого аналізу ефективності виконання завдань, що визначен різними органами влади та

the departmental archive along with the documents.

Data on the results of the execution of documents taken under control are periodically summarized and reported to the head of the institution, at meetings, and meetings of collegial bodies, along with proposals for improving the work. Information on the implementation of documents subject to individual control is submitted by the established form.

In addition to the large number of control documents, most of which must be reported to higher authorities within a certain timeframe, other issues complicate the organization of control in local state administrations (hereinafter referred to as LSAs) to some extent. The absence of an electronic document flow system between executive authorities slows down the movement, and thus the implementation of control documents. In addition, there is currently no software for creating databases of control documents.

The LSA's day-to-day activities lack an in-depth analysis of the effectiveness of the tasks set by various authorities and other authorized entities. The above and the absence of control units in some LSAs have a significant negative impact on the state of performance discipline.

It should be noted that the control unit is vested with powerful powers by law, the content of which determines its role in the functioning of the LSA apparatus. The Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 21.08.2000 No. 1290 provides for the establishment of a separate control unit

іншими уповноваженими суб'єктами. Вищевказане та відсутність у апаратах деяких МДА підрозділів із контролю, великою мірою негативно впливає на стан виконавської дисципліни.

Потрібно зазначити, що підрозділ з контролю, згідно законів, наділених потужними повноваженнями, зміст яких визначає його роль у функціонуванні апарату МДА. Згідно постанови Кабінету Міністрів України від 21.08.2000 №1290 передбачено створення окремого підрозділу із контролю із безпосереднім підпорядкуванням голові місцевої держадміністрації, яке повинно допомагати уникненню будь-якого впливу на даний підрозділ та виконання ним крім оперативного-технічного контролю також функцій аналітичного контролю.

Згідно зазначеної постанови структурний підрозділ із контролю апарату місцевої держадміністрації (далі – підрозділ з контролю) формується головою місцевої держадміністрації з метою здійснення контролю за виконанням актів і доручень Президента України, Кабінету Міністрів України, актів міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, розпоряджень та доручень голови місцевої держадміністрації і реагування на запити та звернення народних депутатів України і депутатів місцевих рад. Своєю діяльністю із питань здійснення контролю підрозділ безпосередньо підконтрольний голові місцевої

with direct subordination to the head of the local state administration, which should help to avoid any influence on this unit and ensure that it performs analytical control functions in addition to operational and technical control.

Under the said resolution, the structural unit for controlling the local state administration's apparatus (hereinafter referred to as the control unit) is formed by the head of the local state administration to control the implementation of acts and orders of the President of Ukraine, the Cabinet of Ministers of Ukraine, acts of ministries and other central executive authorities, orders and instructions of the head of the local state administration and to respond to requests and appeals of MPs of Ukraine and members of local councils. The unit is directly accountable to the head of the local state administration for its control activities and to the chief of staff of the local state administration for other issues.

The main tasks of this structural unit are:

- control over the implementation of acts and instructions of the President of Ukraine, the Cabinet of Ministers of Ukraine, acts of ministries, and other central executive bodies in terms of exercising the powers of local state administrations and local government bodies in terms of exercising their respective powers of executive bodies, as well as orders and instructions of the head of the local state administration and the state of work on responding to inquiries

- Preparation of information, analytical, and other materials on the

держадміністрації, а з інших питань – керівнику апарату місцевої держадміністрації.

Головними завданнями даного структурного підрозділу є:

- здійснення контролю за виконанням підрозділами місцевих державних адміністрацій, територіальними органами центральних органів виконавчої влади у частині здійснення ними повноважень місцевих державних адміністрацій і органами місцевого самоврядування у частині здійснення ними відповідних повноважень органів виконавчої влади актів і доручень Президента України, КМ України, актів міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, розпоряджень та доручень голови місцевої державної адміністрації і за станом роботи з реагування на запити та звернення народних депутатів України і депутатів місцевих рад та вивчення причин порушення строків виконання документів та внесення пропозицій стосовно їх усунення;

- підготовка інформаційно-аналітичних і інших матеріалів по питанням виконання документів і роботи з реагування на запити та звернення народних депутатів України і депутатів місцевих рад;

- інформування голови місцевої державної адміністрації про стан виконання документів і роботи із реагування на запити та звернення народних депутатів України і депутатів місцевих рад підрозділами місцевих державних

execution of documents and response to inquiries and appeals from MPs and local council members

- informing the head of the local state administration on the status of execution of documents and work on responding to inquiries and appeals of MPs of Ukraine and local council members by units of local state administrations, territorial bodies of central executive authorities, and local government bodies;

- Preparing draft orders and instructions of the head of the local state administration on issues within the competence of the structural unit for control.

The structural unit for control has the right to:

- Conduct inspections of the execution of documents and work on responding to inquiries and appeals of people's deputies of Ukraine and members of local councils in structural units of local state administrations, territorial bodies of central executive authorities, and local government bodies;

- Receive necessary information and, if necessary, documents from other structural units of local state administrations, territorial bodies of central executive authorities, and local government bodies;

- participate in board meetings, meetings held in other structural units of local state administrations, territorial bodies of central executive authorities, and local government bodies;

- make appropriate proposals by the established procedure and check the completeness of elimination of violations and shortcomings identified

адміністрацій, територіальними органами центральних органів виконавчої влади і органами місцевого самоврядування;

- підготовка проектів розпоряджень та доручень голови місцевої державної адміністрації із питань, які належать до компетенції структурного підрозділу з контролю.

Структурний підрозділ з контролю має право:

- проводити у структурних підрозділах місцевих державних адміністрацій, територіальних органах центральних органів виконавчої влади і у органах місцевого самоврядування перевірки виконання документів і роботи із реагування на запити та звернення народних депутатів України і депутатів місцевих рад;

- отримувати потрібну інформацію, та при потребі – документи від інших структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій, територіальних органів центральних органів виконавчої влади і у органах місцевого самоврядування;

- брати участь в засіданнях колегій, нарадах, якщо проводяться у інших структурних підрозділах місцевих державних адміністрацій, територіальних органах центральних органів виконавчої влади і у органах місцевого самоврядування;

- вносити у встановленому порядку відповідні пропозиції та перевіряти повноту усунення порушень і недоліків, що були виявлені попередніми перевітками

by previous inspections on issues within its competence;

- to receive written and oral explanations from structural units of local state administrations, territorial bodies of central executive authorities, and local government bodies on issues arising during inspections of the execution of documents and the state of work on responding to requests and appeals of MPs of Ukraine and members of local councils;

- engage, by the established procedure, specialists from other structural units of local state administrations, territorial bodies of central executive authorities, local government bodies, scientists and other specialists, and employees of enterprises, institutions, and organizations (with their consent) to conduct inspections and take necessary measures to promptly eliminate identified shortcomings in the execution of documents and response to inquiries and appeals of people's deputies of Ukraine and members of local councils;

- to make proposals on removing from control or extending the deadlines for the execution of documents and responding to inquiries and appeals of MPs of Ukraine and local councils;

- to submit proposals for encouraging or bringing to legal responsibility heads of structural units and other officials of local state administrations.

To address the above problematic issues in the organization of control, and to increase the level of executive discipline, we suggest that the local state administrations

із питань, які належать до його компетенції;

- отримувати від структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій, територіальних органів центральних органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування письмові і усні пояснення із питань, які виникають під час перевірок виконання документів і стану роботи із реагування на запити та звернення народних депутатів України і депутатів місцевих рад;

- залучати у встановленому порядку фахівців інших структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій, територіальних органів центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, науковців і інших спеціалістів, співробітників підприємств, установ і організацій (за їхньою згодою) для проведення перевірок і прийняття потрібних заходів стосовно оперативного усунення знайдених недоліків в виконанні документів і роботі із реагування на запити та звернення народних депутатів України і депутатів місцевих рад;

- вносити пропозиції стосовно зняття із контролю або продовження строків виконання документів і реагування на запити та звернення народних депутатів України і депутатів місцевих рад;

- вносити пропозиції стосовно заохочення чи притягнення до правової відповідальності керівників структурних підрозділів і

- reduce the time for documents to move from their registration to the executors by using e-mail;

- optimize official correspondence (withdrawal from control by the established procedure, recognition of documents as invalid);

- introduce automated registers of control documents using special software, and in case of its absence, use the capabilities of the Excel program of the Microsoft Office package (Microsoft Windows OS) [3];

- send to the executors, as part of proactive monitoring (in this case, monitoring means that it also ensures the fulfillment of the instructions are fulfilled without violating the deadlines), lists of control documents that have not been fulfilled;

- urgently submit to the management memos and reports on gross violations of executive discipline, make proposals for disciplinary sanctions and differentiation of remuneration of executors guilty of violations [4];

- initiate the return of documents to performers for revision;

- to conduct systematic inspections of the state of enforcement discipline in executive authorities and provide appropriate practical and methodological assistance at seminars, meetings, advanced training courses, etc;

- to conduct quarterly analysis of the state of implementation of control documents, summarize problematic issues, and make proposals for their solution;

- to initiate hearings on the implementation of the tasks set out in

інших посадових осіб місцевих державних адміністрацій.

З вищенаведених проблемних питань у організації контролю, для підняття рівня виконавської дисципліни, пропонуємо у МДА:

- скоротити час руху документів від їх реєстрації до виконавців шляхом використання електронної пошти;

- оптимізувати службове листування (зняття в установленому порядку із контролю, визнання документів такими, які втратили свою чинність);

- ввести автоматизовані реєстри контрольних документів з допомогою спеціального програмного забезпечення, а в разі його відсутності, скористатися можливостями програми Excel пакету Microsoft Office (ОС Microsoft Windows) [3];

- надсилати виконавцям у порядку випереджувального моніторингу переліків контрольних документів, терміни виконання яких не настали;

- термінове подання керівництву службових і доповідних записок про грубі факти порушень виконавської дисципліни, внесення пропозицій стосовно примінення дисциплінарних стягнень і диференціації грошової винагороди винних в порушеннях виконавців [4];

- ініціювати повернення виконавцям документів для доопрацювання;

- проводити систематичні перевірки стану виконавської дисципліни у органах виконавчої

the control documents during operational and thematic meetings with the management with preliminary preparation of a list of problematic issues that require management intervention.

Thus, control is not only a matter of the direct “controller”, but it is a joint effort of management, executives, and control units.

Conclusions. Thus, the task of monitoring the control over the passage and execution of official documents in public authorities is to ensure the timely and high-quality execution of documents. Registered documents containing tasks are subject to monitoring and control.

Monitoring and control over the implementation of laws of Ukraine, resolutions of the Verkhovna Rada of Ukraine, decrees, orders of the President of Ukraine; resolutions, and orders of the Cabinet of Ministers of Ukraine is mandatory.

Responsibility for the execution of the document lies with those persons specified in the administrative document (order or resolution), the resolution submitted by the manager, and the direct executors. If a document is executed by several persons, the person who is first named in the resolution is responsible for its execution.

Direct monitoring and control over the execution of documents are provided to the office staff. In structural subdivisions, the secretary is responsible for direct monitoring and control over the execution of documents.

влади та надати відповідну практичну і методичну допомогу на семінарах, нарадах, курсах підвищення кваліфікації інше;

- проводити щоквартальний аналіз стану виконання контрольних документів, узагальнити проблемні питання і внесення пропозицій стосовно їхнього розв'язання;

- ініціювати заслуховування питань про виконання завдань, що визначені контрольними документами, під час оперативних і тематичних нарад при керівництві із попередньою підготовкою переліку проблемних питань, яким необхідне втручання керівництва.

Підводячи підсумки, пропонуємо надати наступне визначення контролю. Контроль – це система заходів, що спрямовані на забезпечення належного і своєчасного виконання завдань, які визначені контрольними документами. Предмет контролю – це не сам документ, а задовго спланований конкретний результат, при цьому потрібно оцінити якість реалізації завдань, а не тільки формальну інформацію про їхнє виконання. Зауважимо, що кінцевий результат повинен відповідати поставленому завданню.

Таким чином, контроль є справою не тільки безпосереднього «контролера», а це є спільною роботою керівництва, виконавців і підрозділів з контролю.

Висновки. Отже, завдання моніторингу контролю з проходженням і виконанням офіційних документів в органах публічної влади – ми маємо

Documents may also contain an indication of a deadline without specifying a time limit. The deadline may be specified in the document or established by a legislative act. Thus, documents such as letters of instruction or letters of request from higher-level institutions must be executed by the deadline specified in them or within 30 days, or telegrams that provide issues that require urgent resolution - within 2 days. Documents that do not contain a deadline must be executed no later than 30 calendar days. “Urgent” - 7 days.

Monitoring and control over the execution of documents includes the following types of work

- setting documents for control, creating a file of controlled documents;

- monitoring the timely delivery of information and the document itself to the executors;

- preliminary inspection and regulation of the execution process;

- recording and summarizing the results of monitoring and control over the execution of documents;

- informing and providing full information to the manager about the progress and results of the execution of documents;

- the penultimate stage is the removal of documents from control;

- and the final stage is the formation of a file of executed documents.

Control over the execution of documents is carried out on registration and control cards. The document is marked with the letter “C” in the left margin of the document itself. The document itself is handed over to the executor for execution, and an

забезпечення своєчасного а також якісного виконання документів. Моніторингу та контролю підлягають зареєстровані документи, які містять в собі завдання.

Обов'язковий моніторинг та контроль виконання: законів України, постанов Верховної Ради України, указів, розпоряджень президента України; постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України.

Відповідальність за виконання документа несуть ті особи, що були зазначені у розпорядчому документі (наказі або розпорядженні), резолюції що наніс керівник, безпосередні виконавці. Якщо документ виконується кількома особами, відповідальним за його виконання є особа що першою зазначена у резолюції.

Безпосередній моніторинг та контроль за виконанням документів надається службовцям канцелярії. У структурних підрозділах безпосередній моніторинг та контроль за виконання документів виконує секретар.

Документи можуть містити в собі зазначення і без зазначення строку виконання. Строк – у даному документі чи встановлений актом законодавства. Отже, такі документи як листи-доручення чи листи-запити, від установ вищого рівня – до зазначеного в них терміну або протягом 30 днів, або телеграми, в яких надаються питання, ті що потребують термінового вирішення – до 2 днів. Документи що не містять

additional copy of the registration and control card is placed in the special control file.

Registration and control cards are grouped into a control file. Or, in the section of the reference file by the term of document execution, by its executors, as well as by groups of documents (resolutions orders, or decisions).

In institutions that have a document flow of more than 25 thousand copies of documents per year, statistical lists of documents that have not been executed within the established timeframe are periodically compiled. They are then sent to the structural units.

A PC is useful for monitoring and controlling the execution of documents. With the help of a personal computer, the search for the necessary information is performed by the type of document, date, executor, possibly correspondent, deadline, and possibly the content itself.

After the document is executed, it changes its status, and the same person makes a note on the document to remove it from control.

As a result, the analytical component of control is lost, and the control activity itself becomes technical, aimed at compliance with formal procedures rather than the implementation of tasks defined by specific documents. An important reason for the low level of executive discipline and formal attitude to the fulfillment of tasks is the very large number of letters, orders, and other documents, as well as the short timeframe for their execution.

зазначення строку виконання – мають бути виконані не пізніше як за 30 календарних днів. «Терміново» – 7 днів.

Моніторинг та контроль за виконанням документів вміщує в себе такі види робіт:

- встановлення документів на контроль, формується картотека контрольованих документів;

- моніторинг своєчасного донесення інформації та самого документа до виконавців;

- попередньої перевірки а також регулювання ходу виконання;

- облік та узагальнення результатів моніторингу та контролю за виконанням документів;

- інформування та надання повної інформації керівнику про хід та підсумки виконання документів;

- передостанній етап, це, зняття документів з контролю;

- а кінцевим є формування картотеки виконаних документів.

Контроль за виконанням документів ведеться на реєстраційно-контрольних картках. На документі ставлять літеру «К» на лівому полі самого документа. Сам документ передають виконавцю на виконання, а додатковий примірник реєстраційно-контрольної картки ставлять до контрольної картотеки.

Реєстраційно-контрольні картки групуються у контрольну картотеку. Або, у розділі довідкової картотеки по терміну виконання документів, за його виконавцями, а також групами документів (постанови чи накази, або ж рішення).

References

10. Kohan S. (2018) Kontsepsiia kontroliu u derzhavnomu upravlinni [The concept of control in public administration] // University scientific notes. № 2. pp. 263. (in Ukrainian)

11. Nyzhnyk N., Yakushyk I. (2014) Kontrol – efektyvna skladova sotsialno-ekonomichnoho rozvytku derzhavy [Control is an effective component of the state's socio-economic development] // Prezydentskyi kontrol. Informatsiino-analitychnyi. Naukovo-metodychnyi biuleten Administratsii Prezydenta Ukrainy. [Presidential control. Information and analytical. Scientific and methodological bulletin of the Presidential Administration of Ukraine.] № 1. pp. 41-45 (in Ukrainian)

12. Rachynskyi A. P. (2018) Upravlinnia personal v orhanakh derzhavnoi vlady, orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Personnel management in public authorities, local self-government bodies: a manual: K.: National Academy for Public Administration, 64 p. (in Ukrainian)

13. Snitchuk M. (2015) Kontrol yak zasib zmitsnennia dystsypliny vykonannia, pidvyshchennia efektyvnosti roboty orhaniv vykonavchoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannia [Control as a means of strengthening the discipline of performance, improving the efficiency of executive authorities and local self-government bodies].

В установах що мають обсяг документообігу більше 25 тисяч примірників, документів на рік, періодично складаються статистичні переліки що не були виконані у встановлений термін документів. Після чого надсилаються до структурних підрозділів.

При моніторингу та контролі завиконанням документів у нагоді стає ПК. За допомогою ПК пошук необхідної інформації виконується за видом документа, датою, чи то виконавцем, також можливо кореспондентом, терміном виконання а можливо і самим змістом.

Після виконання документ змінює свій статус, з контролю, та сама особа робить помітку на документі про зняття з контролю.

Як наслідок, втрачається аналітична складова контролю, а сама контрольна діяльність стає технічною, що направлена на дотримання формальних процедур, а не реалізацію визначених конкретними документами завдань. Важлива причина низького рівня виконавчої дисципліни та формального відношення до виконання поставлених завдань - це дуже велика кількість листів, доручень та інших документів, а також короткі терміни на їх виконання.

Список використаних джерел

1. Кохан С. Концепція контролю у державному управлінні // Університетські наукові записки. 2018. № 2. С. 263.

Kyivska miska derzhavna administratsiia, Kyivskyi miskiy Tsentr perepidhotovky ta pidvyshchennia kvalifikatsii pratsivnykiv. [Kyiv City State Administration, Kyiv City Center for Retraining and Professional Development of Employees.] К., 56 p. (in Ukrainian)

14. Savytskyi V. T. (2018) Dokumentatsiine zabezpechennia diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannia Ukrainy [Documentation of the activities of state authorities and local self-government bodies of Ukraine]: Monograph / Edited by Doctor of Science in Public Administration, prof. Oluyka V.M. К.: KNT, 324 p. (in Ukrainian)

15. Orhany derzhavnoi vlady v Ukraini: struktura, funksi ta perspektyvy rozvytku. (2013) [Public authorities in Ukraine: structure, functions and development prospects.] A manual. Edited by N. R. Nyzhnyk. К.: CJSC "NICHILAVA", 288 p. (in Ukrainian)

16. Oslavskyi M.I. (2018) Vykonavcha vlada v Ukraini: orhanizatsiino-pravovi zasady // A manual. К.: Znannia, 216 p. (in Ukrainian)

17. Kontrol z boku orhaniv vykonavchoi vlady. URL: http://pidruchniki.ws/1535081848233/p_ravo/kontrol_boku_organiv_vikonavchoyi_vlady (in Ukrainian)

18. Mykh O. V. Kontrol v orhanakh vykonavchoi vlady: problemy ta shliakhy yikh rozviazannia. [Control in Executive Bodies: Problems and

2. Нижник Н., Якушик І. Solutions.] URL:
Контроль – ефективна складова соціально-економічного розвитку держави // Президентський контроль. Інформаційно-аналітичний. Науково-методичний бюлетень Адміністрації Президента України. 2014. № 1. С. 41-45 http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Apdu/2019_2/doc/5/16.pdf (in Ukrainian)
3. Рачинський А. П.
Управління персоналом в органах державної влади, органах місцевого самоврядування: навч. посіб. К.: НАДУ, 2018. 64 с.
4. Снітчук М. Контроль як засіб зміцнення дисципліни виконання, підвищення ефективності роботи органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Київська міська державна адміністрація, Київський міський Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. К., 2015. 56 с.
5. Савицький В. Т.
Документаційне забезпечення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування України: Монографія / За ред. д.н.держ.упр., проф. Олуйка В.М. К.: КНТ, 2018. 324с.
6. Органи державної влади в Україні: структура, функції та перспективи розвитку. Навчальний посібник. За загальною редакцією Н. Р. Нижник. К.: ЗАТ «НІЧЛАВА», 2013. 288с.
7. Ославський М.І.
Виконавча влада в Україні:

організаційно-правові засади // Навч. посіб. К.: Знання, 2018. 216 с.

8. Контроль з боку органів виконавчої влади. URL: http://pidruchniki.ws/1535081848233/pravo/kontrol_boku_organiv_vikonavchoyi_vladi

9. Мих О. В. Контроль в органах виконавчої влади: проблеми та шляхи їх розв'язання. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Apdu/2019_2/doc/5/16.pdf

УДК 351

Кошова Світлана Петрівна, к.держ.упр., доцент, професор кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика
ORCID ID: 0000-0002-7637-4311

Лаврова Тетяна Миколаївна, аспірантка кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика
ORCID: 0009-0000-8092-9319

Koshova Svitlana Petrivna, PhD in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Public Management, Administration and Social Work, Shupyk National University of Health of Ukraine
ORCID ID: 0000-0002-7637-4311

Lavrova Tetiana Mykolaivna, Postgraduate Student of the Department of Public Management, Administration and Social Work, Shupyk National University of Health of Ukraine
ORCID: 0009-0000-8092-9319

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В МЕДИЦИНІ ТА МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЙОГО ЕЛЕМЕНТІВ В УКРАЇНІ

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF PERSONNEL POLICY IN MEDICINE AND THE POSSIBILITY OF USING ITS ELEMENTS IN UKRAINE

Анотація. У статті описано теоретичні основи державної кадрової політики та сучасні тенденції її розвитку. Система охорони здоров'я є одним із найважливіших елементів соціальної сфери. Саме діяльність системи охорони здоров'я впливає на здоров'я населення, яке в свою чергу визначає перспективи соціально-економічного, наукового та культурного розвитку кожного суспільства.

Ефективність системи охорони здоров'я значною мірою залежить від її ресурсів, насамперед кадрового. Саме наявність кадрів, їх кваліфікація та розподіл, мотивація, умови праці, заробітна плата, соціальне забезпечення, матеріально-технічне та технологічне забезпечення трудового процесу визначають належний рівень надання медичної допомоги населенню. За ефективне реформування системи охорони здоров'я значною мірою відповідає кадровий потенціал.

Доведено, що кадри відіграють ключову роль у вирішенні проблемних завдань розвитку медичної галузі. Визначено основні фактори, що впливають на формування державної кадрової політики. Було погоджено, що серед актуальних завдань системи охорони здоров'я України насамперед є вдосконалення кадрової політики. Виявлено, що кадровий потенціал є

Abstract. The article describes the theoretical foundations of the state personnel policy and current trends in its development. The health care system is one of the most important elements of the social sphere. It is the activities of the health care system that affect the health of the population, which in turn determines the prospects for socio-economic, scientific and cultural development of each society.

The effectiveness of the healthcare system largely depends on its resources, primarily human resources. It is the availability of personnel, their qualifications and distribution, motivation, working conditions, salaries, social security, logistics and technological support of the labor process that determine the proper level of medical care provided to the population. Effective healthcare reform is largely dependent on human resources.

It is proved that human resources play a key role in solving the problematic tasks of the medical industry development. The main factors influencing the formation of state personnel policy are identified. It was agreed that among the urgent tasks of the health care system of Ukraine, first of all, is the improvement of personnel policy. It was found that human resources are the most important component of health care system resources. The world experience of training medical workers is analyzed. The main directions in which the state

найважливішою складовою ресурсів системи охорони здоров'я. Проаналізовано світовий досвід підготовки медичних працівників. Окреслено основні напрями, за якими в майбутньому, спираючись на світовий досвід, може формуватися державна політика у сфері охорони здоров'я України.

Ключові слова: система охорони здоров'я, кадрове забезпечення медицини, кадрова політика.

Постановка проблеми. У сучасних українських реаліях основою формування успішного суспільства як ключового напрямку соціально-економічного розвитку є кадровий потенціал. Основна роль відводиться державному регулятору, який здатний підвищити конкурентоспроможність фахівця будь-якої галузі на ринку праці. Не є винятком і система охорони здоров'я. За таких умов перед системою охорони здоров'я постає досить серйозна проблема забезпечення держави гідними фахівцями, які можуть стати каталізаторами та регуляторами успішних змін у сфері медицини, на що має бути спрямована відповідна державна кадрова політика.

Світовий досвід у формуванні та реалізації кадрової політики вітчизняної медицини може бути корисним. Оскільки національна система охорони здоров'я перебуває на стадії розвитку, доцільно використовувати ефективні елементи кадрової політики

policy in the field of health care of Ukraine can be formed in the future, based on international experience, are outlined.

Keywords: health care system, medical staffing, personnel policy.

Statement of the problem. In today's Ukrainian realities, the basis for the formation of a successful society as a key area of socio-economic development is human resources. The main role is assigned to the state regulator, which is able to increase the competitiveness of a specialist in any field in the labor market. The healthcare system is no exception. Under such conditions, the healthcare system faces a rather serious problem of providing the state with decent specialists who can become catalysts and regulators of successful changes in the field of medicine, which should be the focus of the relevant state personnel policy.

The international experience in formulating and implementing the HR policy of the national healthcare system may be useful. Since the national health care system is still under development, it is advisable to use effective elements of the personnel policy of developed countries. Therefore, it is important to study the world experience in the field of formation and implementation of personnel policy in medicine.

Analysis of recent research and publications. The study of personnel policy problems has always been in the field of view of both foreign and domestic scholars who have raised this issue in their scientific works: V.

розвинених країн. Тому актуальним є вивчення світового досвіду у сфері формування та реалізації кадрової політики в медицині.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем кадрової політики завжди залишається в полі зору як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, які піднімали це питання в своїх наукових роботах: В. В. Близнюк, О. А. Грішнова, Д. С. Гайдаш, І. М. Лєган, Е. М. Лібанова, Л. С. Лісогор, О. В. Макаров, Л. А. Мельник, І. М. Новак, С. А. Калашніков, Р. Ю. Погоріляк, І. В. Рожкова, В. В. Тертичк, Я. І. Юрик та інших.

Метою статті є дослідження сучасного стану та особливостей розвитку кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я в світі з метою визначення подальших перспектив успішного реформування та розвитку кадрової політики медицини в Україні.

Виклад основного матеріалу. Система охорони здоров'я є одним із найважливіших елементів соціальної сфери. Саме діяльність системи охорони здоров'я впливає на здоров'я населення, яке в свою чергу визначає перспективи соціально-економічного, наукового та культурного розвитку кожного суспільства.

Ефективність системи охорони здоров'я значною мірою залежить від її ресурсів, насамперед кадрового. Саме наявність кадрів, їх кваліфікація та розподіл, мотивація, умови праці, заробітна плата, соціальне забезпечення,

Bliznyuk, O. Grishnova, D. Gaidash, I. Legan, E. Libanova, L. Lisogor, O. Makarov, L. A. Melnyk, I. M. Novak, S. A. Kalashnikov, R. Yu.

The purpose of the article is to study the current state and peculiarities of development of healthcare personnel in the world with a view to determining further prospects for successful reform and development of the personnel policy of medicine in Ukraine.

Summary of the main material. The health care system is one of the most important elements of the social sphere. It is the activities of the health care system that affect the health of the population, which in turn determines the prospects for socio-economic, scientific and cultural development of each society.

The effectiveness of the healthcare system largely depends on its resources, primarily human resources. It is the availability of personnel, their qualifications and distribution, motivation, working conditions, salaries, social security, logistics and technological support of the labor process that determine the proper level of medical care provided to the population. Effective reform of the healthcare system is largely dependent on human resources.

It should be noted that in recent years, Ukraine has faced problems with its healthcare workforce, including: the country's transition to a market economy has led to a disruption in the planned training of healthcare workers, and a lack of control over the replacement of personnel leaving the system. Extremely low salaries, insufficient social protection of

матеріально-технічне та технологічне забезпечення трудового процесу визначають належний рівень надання медичної допомоги населенню. За ефективного реформування системи охорони здоров'я значною мірою відповідає кадровий потенціал.

Слід зазначити, що в останні роки в Україні виникли проблеми з кадровим потенціалом охорони здоров'я, зокрема: перехід країни на принципи ринкової економіки призвів до порушення плановості підготовки медичних працівників, відсутність контролю за заміщенням персоналу, який виходить із системи. Надзвичайно низька заробітна плата, недостатня соціальна захищеність медичних працівників та значна кількість людей пенсійного віку змушують лікарів і медсестер залишати державну медицину, а інколи й взагалі медичну діяльність, або емігрувати за кордон [1].

Кадри мають велике значення в системі взаємодії суспільства і держави і є носієм досвіду. Тому державну кадрову політику слід розглядати як один із перспективних напрямків державного управління, який відіграє роль оптимізатора трудового потенціалу країни з метою виконання функцій держави, підвищення конкурентоспроможності окремих регіонів і країни в цілому. Крім того, сьогодні в умовах розвитку науково-технічного прогресу особливого значення набувають розум, освіченість, творчі здібності особистості, які стають необхідною умовою і рушійною силою прогресу.

healthcare workers, and a large number of people of retirement age force doctors and nurses to leave public healthcare, and sometimes medical practice altogether, or emigrate abroad [1].

Personnel are of great importance in the system of interaction between society and the state and are the bearers of experience. Therefore, the state personnel policy should be considered as one of the promising areas of public administration, which plays the role of optimizer of the country's labor potential in order to fulfill the functions of the state, increase the competitiveness of individual regions and the country as a whole. In addition, today, in the context of the development of scientific and technological progress, the mind, education, and creative abilities of the individual are of particular importance, which are becoming a necessary condition and driving force for progress.

In the world practice, there are various schemes for training healthcare professionals, which differ in structure and duration and can be divided into two main approaches

- European approach with admission to the medical faculty of a university or a medical university after school;

- American approach with two-stage higher education (primary school and medical school).

A comparative analysis of existing national medical training programs shows that the full training of future doctors in most countries of the world takes 6 years. After graduation,

У світовій практиці існують різноманітні схеми підготовки фахівців у сфері охорони здоров'я, які відрізняються за структурою та тривалістю і умовно можна розділити на два основних підходи:

- європейський зі вступом на медичний факультет університету або в медичний університет після школи;

- американський з двоступеневою вищою освітою (початкова школа та професійно-медична школа).

Порівняльний аналіз існуючих національних програм підготовки медичних кадрів показує, що повна підготовка майбутніх лікарів у більшості країн світу триває 6 років. Після закінчення навчання випускники отримують диплом і медичне звання, встановлене в цій країні (лікар, бакалавр медицини, ліценціат медицини, кандидат медицини тощо). У більшості країн право на самостійну медичну практику надається лише після проходження обов'язкового стажування.

Характерною особливістю післядипломної медичної освіти є те, що інтернатура все частіше використовується не для отримання базової спеціалізації з певної лікарської спеціальності, а для розгорнутої клінічної підготовки випускників медичних вузів в університетських клініках і дидактичних медичних центрах з метою підготовки їх до майбутньої самостійної лікарської діяльності.

Незважаючи на значні відмінності в організації, умовах і

graduates receive a diploma and a medical title established in that country (doctor, bachelor of medicine, licensee of medicine, candidate of medicine, etc.) In most countries, the right to practice medicine independently is granted only after completing a mandatory internship.

A characteristic feature of postgraduate medical education is that internships are increasingly used not to obtain basic specialization in a particular medical specialty, but for extensive clinical training of medical graduates in university clinics and didactic medical centers to prepare them for future independent medical practice.

Despite significant differences in the organization, conditions and programs of internships in individual countries, doctors are constantly trained during their studies, mainly in three main clinical profiles (internal medicine, general surgery, obstetrics and gynecology) and primary health care.

In the United States, the United Kingdom, and Sweden, professional training of doctors for a specific medical specialty (i.e., specialization) has different organizational forms. In the few countries where a medical degree after graduation from a medical university entitles doctors to practice general medicine, doctors are trained through various training programs outside of the medical internship. In Spain, basic specialization is completed through an internship in the field of primary specialization.

During residency training, a narrower specialization in the relevant

програмах стажування в окремих країнах, лікарі постійно проходять стажування під час навчання, переважно за трьома основними клінічними профілями (внутрішня медицина, загальна хірургія, акушерство та гінекологія) та первинна медико-санітарна допомога.

У США, Великій Британії та Швеції професійна підготовка лікарів для здобуття конкретної лікарської спеціальності (тобто спеціалізації) має різні організаційні форми. У небагатьох країнах, де отримання диплома лікаря після закінчення медичного університету дає лікарям право займатися загальною медичною практикою, професійна підготовка лікарів відбувається шляхом їхньої участі в різноманітних навчальних програмах поза інтернатурою. Базова спеціалізація в Іспанії проходить через стажування за профілем основної спеціалізації.

В ординатурі здобувається вужча спеціалізація за відповідним профілем (переспеціалізація). Термін набуття кваліфікації лікаря-фахівця з певної медичної спеціальності, обчислюється нині за кордоном багатьма роками (причому у світі спостерігається тенденція до його збільшення). Спеціалізація, незалежно від її організаційної форми в тій чи іншій країні, триває не менше 5-7 років. У більшості країн загальний термін підготовки лікаря-спеціаліста від вступу до медичного навчання до отримання права працювати самостійно за

profile is acquired (re-specialization). The period for obtaining the qualification of a specialist doctor in a particular medical specialty is now calculated abroad for many years (and there is a tendency for it to increase in the world). Specialization, regardless of its organizational form in a particular country, lasts at least 5-7 years. In most countries, the total period of training of a specialist doctor from admission to medical school to obtaining the right to work independently in the acquired specialty is 12-15 years.

Significant changes were made to the undergraduate medical education in the UK. Three groups of reasons contributed to the changes: changes in the financing and management of higher education and healthcare, the emergence of new approaches to curriculum development, and advances in clinical medicine. The reforms affected students, teachers, medical schools and hospitals. Many medical schools in the country use additional matriculation diplomas to stimulate the learning process. It has been found that the introduction of a bachelor's degree increases students' interest in research and deepens their knowledge. However, the authors note that the effect is reduced in those schools where the vast majority of students receive this degree, i.e., the total award of this additional degree does not lead to the desired results.

The processes of reforming medical education in the UK have also covered postgraduate education. The main goal of these changes is to define a single strategic approach to planning and development of the entire

отриманою спеціальністю становить 12-15 років.

Значні зміни були внесені до бакалаврату медичної освіти у Великобританії. Внесенням змін сприяли три групи причин: зміни у фінансуванні та управлінні вищою освітою та охороною здоров'я, поява нових підходів до створення навчальних планів і програм, досягнення клінічної медицини. Реформи торкнулися студентів, викладачів, медичних шкіл і лікарень. Багато медичних шкіл країни використовують додаткові дипломи зрілості, щоб стимулювати процес навчання. Встановлено, що запровадження ступеня бакалавра сприяє підвищенню інтересу студентів до наукової роботи та поглибленню знань. Проте автори зазначають, що ефект знижується у тих школах, де названий ступінь одержує переважна більшість студентів, тобто тотальне присвоєння цього додаткового ступеня не призводить до бажаних результатів.

Процеси реформування медичної освіти у Великій Британії охопили й післядипломну освіту. Головною метою цих змін є визначення єдиного стратегічного підходу до планування та розвитку всієї неперервної медичної освіти – від моменту вступу студента до медичного університету до завершення медичної діяльності.

Порівняння різних підходів і структур вищої медичної освіти дозволяє виділити три основні фази, тобто цикли навчання – доклінічний, теоретико-клінічний і практичний.

continuing medical education - from the moment a student enters medical school to the end of medical practice.

Comparison of different approaches and structures of higher medical education allows us to identify three main phases, i.e. learning cycles - preclinical, theoretical and clinical, and practical. The last two phases cannot be separated in time. The usual duration of basic medical education leading to initial qualification in European countries, with some exceptions, is 6 years. At the same time, medical education lasts 6.5 years in Denmark and 7 years in Belgium. In Sweden and Ireland, registration training is required to obtain an initial qualification.

The structure of medical education in Germany can be considered classic for European countries. There are 36 medical faculties in Germany, which are often part of universities. Control over the healthcare sector is vested in government agencies. The supreme governing body is the Federal Ministry of Health and a system of subordinate ministries of health of the federal states. The ministries oversee the training of healthcare professionals.

After 6 years of studying at an educational institution, a minimum of 18 months of practice in an accredited hospital is required. Unlike many other European countries, postgraduate medical education or specialization in Germany is not controlled by universities or medical schools. Instead, the rules for postgraduate medical training are determined by the national representation of physicians and the physician organizations of the

Останні дві фази не можуть бути розділені в часі. Звичайна тривалість базової медичної освіти, яка веде до початкової кваліфікації, в європейських країнах, за деякими винятками, становить 6 років. При цьому медична освіта триває 6,5 років у Данії та 7 років у Бельгії. У Швеції та Ірландії для отримання початкової кваліфікації обов'язковим є проходження реєстраційного навчання.

Структуру медичної освіти в Німеччині можна вважати класичною для європейських країн. У Німеччині існує 36 медичних факультетів, які часто входять до складу університетів. Контроль за сферою охорони здоров'я покладено на державні структури. Вищим органом управління є Федеральне міністерство охорони здоров'я та система підпорядкованих йому міністерств охорони здоров'я федеральних земель. Міністерства контролюють підготовку медичних працівників.

Після 6 років навчання в навчальному закладі потрібно пройти мінімум 18 місяців практики в акредитованій лікарні. На відміну від багатьох інших європейських країн, післядипломна медична освіта або спеціалізація в Німеччині не контролюється університетами чи медичними школами. Натомість правила післядипломної підготовки з медицини визначаються відповідно національним представництвом лікарів та організаціями лікарів федеральних земель на кожному конкретному рівні. У результаті післядипломна медична підготовка

federal states at each specific level. As a result, postgraduate medical training is not limited to university hospitals, but mainly takes place in hospitals and many other places where doctors work, such as private clinics, research institutes, and medical centers (provided that these institutions have a qualified doctor who is licensed to provide postgraduate medical education in the specialty).

In order to obtain the desired specialization, the candidate must additionally perform a certain list of diagnostic and treatment procedures specific to the chosen specialty, as well as attend certain theoretical or practical courses and pass an examination in the specialty.

The national system of medical education developed in the UK differs significantly from other European countries and deserves a more detailed discussion. From an organizational point of view, this system has a rather complex, multi-level structure, which is mainly used for postgraduate training (specialization) of doctors.

A graduate of the University's School of Medicine receives a medical diploma with the simultaneous award of a university degree of Bachelor of Medicine and Bachelor of Surgery (MBBS). Obtaining this degree is the basis for initial registration with the Higher Medical Council and entering the holder of the diploma into the State Medical Register to obtain a temporary permit for medical practice. There is a mandatory one-year internship for all doctors who graduate from higher medical schools. During this so-called pre-registration year, doctors are

не обмежується університетськими клініками, а в основному відбувається в лікарнях та багатьох інших місцях, де працюють лікарі – приватних клініках, науково-дослідних інститутах, центрах медицини (за умови, що в цих установах є кваліфікований лікар, який має ліцензію на право проводити післядипломну медичну освіту за фахом).

При цьому для отримання бажаної спеціалізації кандидату необхідно додатково виконати певний перелік діагностичних та лікувальних процедур, характерних для обраної спеціальності, а також відвідати певні теоретичні чи практичні курси та скласти іспит за фахом.

Національна система медичної освіти, розроблена у Великій Британії, суттєво відрізняється від інших європейських країн і заслуговує більш детального обговорення. З організаційної точки зору ця система має досить складну, багаторівневу структуру, яка в основному використовується для післядипломного підвищення кваліфікації (спеціалізації) лікарів.

Випускник медичного факультету університету отримує медичний диплом з одночасним присудженням університетського ступеня бакалавра медицини та бакалавра хірургії (MBBS - Bachelor of Medicine and Bachelor of Surgery). Отримання цього ступеня є підставою для первинної реєстрації у Вищій медичній раді та внесення власника диплому до Державного медичного реєстру для отримання

trained in internal medicine and surgery.

During the internship, a doctor chooses his or her future medical specialty: either to start general medical practice right away or to continue professional training to obtain a specialization.

All general practice in the UK is part of the national healthcare system. A fully registered doctor can be appointed to practice as an assistant to an independent general practitioner or be accepted as a general practitioner in a group of doctors in the area where there is a vacancy.

The essence of postgraduate medical education is the successive work in the positions of didactic doctors. These positions are filled by a specialist based on the results of a competition held at university clinics. Each position ends with a qualifying examination to obtain a qualifying diploma of the appropriate rank.

The United States does not have a separate national system of higher medical education. There is a three-stage system of higher education. For medical education, it includes:

- two-year medical colleges, where pre-medical education is provided in parallel with general education;
- four-year medical colleges that provide secondary specialized medical education;
- higher medical education institutions, called medical schools, which provide undergraduate medical education.

Such a multi-level system allows to significantly adjust the further

тимчасового дозволу на медичну практику. Діє обов'язкове річне стажування усіх лікарів, які закінчили вищі медичні школи. Протягом цього так званого дореєстраційного року лікарі проходять підготовку з внутрішньої медицини і хірургії.

Під час інтернатури лікар обирає майбутню лікарську спеціальність: або відразу береться на загальну лікарську практику, або продовжує професійне навчання для отримання спеціалізації.

Уся загальна практика у Великобританії є частиною національної системи охорони здоров'я. Лікар, який пройшов повну реєстрацію, може бути призначений на практику як помічник самостійного лікаря загальної практики або бути прийнятим як лікар загальної практики в групу лікарів, що практикують, у районі, де є вакансія.

Сутністю післядипломної медичної освіти є послідовна робота на посадах дидактичних лікарів. Ці посади заміщуються спеціалістом за результатами конкурсу, який проводиться в університетських клініках. Робота на кожній посаді завершується кваліфікаційним іспитом для отримання кваліфікаційного диплома відповідного рангу.

У США немає окремої національної системи вищої медичної освіти. Існує триступенева система вищої освіти. Для медичної освіти це включає:

education of students in the direction of solving the problem of professional orientation, based on their interests, abilities and capabilities, which plays a crucial role in improving the quality of professional education.

The Medical School Admission Test developed by the American Psychological and Educational Corporation consists of four parts and should determine

- the student's ability to use special terms, definitions and concepts;
- the ability to manipulate quantitative notation;
- the degree of awareness of the candidate about modern discoveries and scientific achievements in specific disciplines;
- level of knowledge in the natural sciences.

Most American medical schools are medical faculties of universities, and only a few are independent educational institutions. Medical school is designed to last for 4 years, the first two of which are intended for preclinical training of future doctors, and the next two for initial clinical education.

Currently, many US medical schools have introduced a systematic method of teaching, which consists in studying not individual disciplines (anatomy, histology, physiology, pathology, biochemistry, etc.), but in a comprehensive study of individual organs and systems in the morphofunctional and semiotic aspects in normal and pathological conditions.

Students who have completed a full course of study at a medical school and successfully passed all the exams

- дворічні медичні коледжі, де домедична освіта надається паралельно із загальною освітою;

- чотирирічні медичні коледжі, що надають середню спеціальну медичну освіту;

- вищі медичні навчальні заклади, які називаються медичними школами, в яких надається додипломна медична освіта.

Така багаторівнева система дає змогу суттєво скорегувати подальшу освіту студентів у напрямку вирішення проблеми професійної орієнтації, виходячи з їхніх інтересів, здібностей і можливостей, що відіграє вирішальну роль у підвищенні якості фахової освіти.

Вступний тест до медичного коледжу, розроблений Американською психолого-педагогічною корпорацією, складається з чотирьох частин і повинен визначити:

- вміння студента використовувати спеціальні терміни, визначення та поняття;

- вміння маніпулювати кількісними позначеннями;

- ступінь обізнаності кандидата щодо сучасних відкриттів і наукових досягнень у конкретних дисциплінах;

- рівень знань у галузі природничих наук.

Більшість американських медичних шкіл є медичними факультетами університетів, і лише деякі такі школи є незалежними навчальними закладами. Навчання в медичній школі розраховане на 4 роки, з яких перші два призначені для доклінічної підготовки

assigned by this medical school receive a certificate of graduation from the medical school and the title of Doctor of Medicine (MD - Doctor Meiisipae). The certificate does not give its holder the right to practice medicine. In order to obtain a special permit (full license) for independent medical practice, all graduates of medical schools must complete an internship and residency program.

After completing the internship, graduates take the USMLE Step 3 licensing exam and are then authorized to practice as a family doctor on their own.

The internship program covers the first year of study. Residency is actually the second stage of postgraduate education, which aims to train qualified specialists in a particular medical specialty. This postgraduate training is organized in educational and medical institutions of the university and on the basis of hospitals at medical universities. Training lasts from 3 to 5 years, depending on the chosen specialty.

The quality of the healthcare system's human resources is largely determined by the effectiveness of HR planning as one of the areas of HR management. An analysis of the experience of other countries shows the need to take into account socio-economic, demographic and cultural factors, as well as ethnic characteristics of the population when planning medical personnel.

In European countries, the apparatus of public administration of the health care system is medical managers, i.e. specialists who provide

майбутніх лікарів, а наступні – для початкової клінічної освіти.

В даний час у багатьох медичних школах США запроваджено системний метод навчання, який полягає у вивченні не окремих дисциплін (анатомії, гістології, фізіології, патології, біохімії, та ін.), а в комплексному вивченні окремих органів і систем у морфофункціональному та семіотичному аспекті в нормі та патології.

Студенти, які пройшли повний курс навчання в медичній школі та успішно склали всі іспити, призначені цією медичною школою, отримують сертифікат про закінчення медичної школи та звання доктора медицини (MD - Doctor Medicinae). Сертифікат не дає його власнику права на медичну практику. Для отримання спеціального дозволу (повної ліцензії) на самостійну медичну практику всі випускники медичних навчальних закладів повинні пройти курс навчання за напрямом інтернатури та ординатури.

Після проходження інтернатури випускники складають ліцензійний іспит (USMLE Step 3), після чого отримують право самостійно займатися практикою сімейного лікаря.

Програма стажування охоплює перший рік навчання. Резидентура фактично є другим ступенем післядипломної освіти, метою якого є підготовка кваліфікованих лікарів-спеціалістів конкретної лікарської спеціальності. Організовується ординатура в

control in public administration of the health care system and in the management of medical institutions. Medical managers are divided into two types: general managers and specialist managers. General managers are responsible for the general management of a medical institution or facility. In turn, specialized managers are responsible for effective management of specific areas, such as analysis of management decisions and strategies in the healthcare system, finance, accounting, budgeting, marketing or human resources management [2].

Analyzing the experience of other countries, it has been found that the European Union has formal requirements for candidates for managerial positions in healthcare institutions. However, there is no single standard that would cover the entire European Union.

That is why countries such as Bulgaria, Finland, Hungary, Italy, Lithuania, Romania, and Slovakia follow an approach based on quality control of human resources, establishing a mandatory professional minimum (compulsory education in healthcare management) as a condition for appointment and/or retention of this position.

At the same time, in such countries as Austria, Belgium, Denmark, Germany, Greece, Ireland, Luxembourg, the Netherlands, Portugal, Spain, Sweden and the United Kingdom, on the contrary, training in healthcare management is not a formal but real requirement: candidates for the position of a healthcare facility

навчальних і медичних закладах університету та на базі лікарень при медичних університетах. Навчання триває від 3 до 5 років залежно від обраної спеціальності.

Якість кадрового потенціалу системи охорони здоров'я значною мірою визначається ефективністю кадрового планування як одного із напрямів управління персоналом. Аналіз досвіду інших країн свідчить про необхідність урахування при плануванні медичних кадрів соціально-економічних, демографічних і культурних факторів, а також етнічних особливостей населення.

В європейських країнах апаратом державного управління системою охорони здоров'я є медичні менеджери, тобто спеціалісти, які забезпечують контроль у державному управлінні системою охорони здоров'я та в управлінні медичними закладами. Медичні менеджери поділяються на два типи: генеральні менеджери та спеціалісти-менеджери. На керівників загальної кваліфікації покладається відповідальність за загальне керівництво медичним закладом, установою. У свою чергу, спеціалізовані менеджери відповідають за ефективне управління конкретними сферами, такими як аналіз управлінських рішень і стратегій у системі охорони здоров'я, фінанси, бухгалтерський облік, бюджетування, маркетинг або управління людськими ресурсами [2].

Аналізуючи досвід інших країн, встановлено, що в країнах

manager voluntarily, often at their own expense, study healthcare management to improve their professional development and thereby increase their chances of being appointed to the position of a healthcare facility manager.

The situation is the same in Cyprus, the Czech Republic, Latvia, Malta, and Slovenia. In these countries, the competence of a healthcare management specialist is considered necessary for taking and keeping the position of a healthcare facility manager, and education in this specialty is perceived primarily as a valuable personal investment.

France stands out from the list, where access to the career of a healthcare facility manager begins with the choice of a mandatory 27-month training program in Healthcare Management, which can begin immediately after the candidate receives a bachelor's degree without any prior experience in practical work in the healthcare sector or mandatory training in a medical specialty [3].

Poland is somewhat in the middle, as education in healthcare management is not a formal requirement, but it is officially recognized by the Ministry of Health of the Republic of Poland and can compensate for the lack of practical experience in this area when appointed to a position. [4].

It should be noted that managers in developed countries are specialists with economic or legal education, the so-called medical managers, while in Ukraine a large share of healthcare managers are specialists without

Європейського Союзу є формальні вимоги до кандидатів на керівні посади в медичних закладах. Однак єдиного стандарту, який би охоплював увесь Європейський Союз, немає.

І тому такі країни, як Болгарія, Фінляндія, Угорщина, Італія, Литва, Румунія, Словаччина дотримуються підходу, заснованого на контролі якості людських ресурсів, встановлюючи обов'язковий професійний мінімум (обов'язкова освіта за спеціальністю «Менеджмент охорони здоров'я») як умови призначення на посаду та/або збереження цієї посади.

Водночас у таких країнах, як Австрія, Бельгія, Данія, Німеччина, Греція, Ірландія, Люксембург, Нідерланди, Португалія, Іспанія, Швеція та Великобританія, навпаки, навчання за спеціальністю «Менеджмент охорони здоров'я» не являється формальною, але реальною вимогою: кандидати на посаду керівника медичного закладу добровільно, часто за власні кошти, навчаються за спеціальністю «Менеджмент в охороні здоров'я», щоб підвищити рівень професійного розвитку і тим самим збільшити шанси бути призначеним на посаду керівника медичного закладу.

Така сама ситуація на Кіпрі, в Чехії, Латвії, Мальті та Словенії. У цих країнах наявність компетенції фахівця «Менеджмент охорони здоров'я» вважається необхідною для зайняття та збереження посади керівника медичного закладу, а освіта за цією спеціальністю

experience and skills in public administration, who have medical education (practitioners) and most of whom do not have legal or economic training.

The emergence of Ukraine as a state with a socially oriented economy and its European integration orientation require the education and development of highly qualified healthcare professionals both in medical institutions and in public authorities - civil servants, local government officials, effective practitioners and promising scientists.

Numerous fundamental mistakes prevent Ukraine from utilizing its own human capital, which in the future may negatively affect the development of the sector due to the outflow of highly qualified medical personnel abroad. For example, in the process of fighting COVID-19, Poland has begun to actively invite Ukrainian doctors for further employment, while guaranteeing significantly higher salaries, decent social standards, accommodation and the possibility of further employment for all family members.

Ukrainians spend a significant portion of their income on healthcare. Total healthcare expenditures amounted to about 7.6% of GDP. This ratio is higher than in some European Union member states, such as Poland, Romania, and Estonia, which provide significantly better healthcare conditions for their citizens and achieve better results in terms of healthcare system performance in general [5].

The main condition for the existence of an effective state personnel

сприймається насамперед як цінна особиста інвестиція.

З переліку виокремлюється Франція, де доступ до кар'єри керівника медичного закладу починається з вибору обов'язкової 27-місячної програми навчання за спеціальністю «Менеджмент охорони здоров'я», яка може розпочатися одразу після отримання кандидатом освіти та кваліфікаційного рівня «бакалавр» без обов'язкового попереднього досвіду практичної роботи у сфері охорони здоров'я або обов'язкової підготовки за медичною спеціальністю [3].

Польща знаходиться дещо посередині – адже освіта за спеціальністю «Менеджмент охорони здоров'я» не є формальною вимогою, але вона офіційно визнана Міністерством охорони здоров'я Республіки Польща і може компенсувати недостатній практичний досвід у цій сфері при призначенні на посаду. [4].

Слід звернути увагу на те, що управлінці в розвинених країнах світу – це фахівці з економічною чи юридичною освітою, так звані медичні менеджери, а в Україні велика частка управлінців у галузі охорони здоров'я – фахівці без досвіду та навичок з державного управління, які мають медичну освіту (лікарі-практики) і більшість з яких не мають правової чи економічної підготовки.

Становлення України як держави із соціально орієнтованою економікою, її євроінтеграційні орієнтації передбачають виховання

policy in the healthcare sector is the construction of a professional state personnel service, which will testify to the prestige of the profession of highly qualified medical personnel, who in their professional activities will be guided by the principles of service to the people and patriotism, will be a model of morality, honor and professionalism [6].

The directions in which the state personnel policy in the healthcare sector of Ukraine should be formed are as follows:

- formation of the concept of personnel policy in health care;
- creation of an appropriate regulatory framework to ensure personnel policy;
- creation of special bodies to combat and control corruption in this area;
- prompt investigation and constant monitoring of possible manifestations of corruption in the field of personnel policy in health care of Ukraine;
- active international cooperation to ensure personnel policy;
- proper financing of the state personnel policy apparatus in the healthcare sector;
- development of appropriate professional standards and the National Qualifications Framework;
- support for state funding of targeted research on the development of human potential of the state;
- development of effective mechanisms for forecasting, planning and continuous monitoring of the staffing needs for medical personnel in the country;

та розвиток висококваліфікованих спеціалістів у галузі охорони здоров'я як у самих медичних закладах, так і в органах державної влади – державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, ефективних практиків та перспективних науковців.

Численні принципові помилки заважають Україні використовувати власний людський капітал, що в майбутньому може негативно позначитися на розвитку галузі через відтік висококваліфікованих медичних кадрів за кордон. Так наприклад, у процесі боротьби з COVID-19 Польща почала активно запрошувати українських медиків для подальшого працевлаштування, гарантуючи при цьому значно вищий рівень оплати праці, гідні соціальні стандарти, місце проживання та можливість подальшого працевлаштування для всіх членів родини.

Українці витрачають значну частину своїх доходів на охорону здоров'я. Загальні витрати на охорону здоров'я склали близько 7,6% ВВП. Цей коефіцієнт є вищим за аналогічний у деяких країнах-членах Європейського Союзу, таких як Польща, Румунія, Естонія, які забезпечують істотно кращі умови у сфері медицини для своїх громадян і отримують кращі результати ефективності діяльності системи охорони здоров'я в цілому [5].

Основною умовою існування ефективної державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я є

- development of an effective mechanism for attracting highly qualified specialists to the formation and implementation of the state personnel policy in the healthcare sector;

- state regulation of programs for retraining and lifelong professional development of medical personnel;

- formation of a new generation of personnel taking into account scientific, technical and social progress;

- development of a mechanism for confirming the qualifications of medical personnel and diplomas of national medical schools at the international level;

- development of programs to encourage employers to hire young healthcare workers as their first employees;

- streamlining the system of control over the employment of graduates of medical schools of all levels who have received education under the state order;

- development and implementation of state programs that provide the necessary conditions for creating the educational and labor potential of Ukraine in order to ensure access to new knowledge for talented young people regardless of their financial capabilities and place of residence.

Conclusions. The main tasks of a developed country are to build an effective model of the health care system, improve the health of the population and ensure the development of a healthy Ukrainian nation in the near future. The effectiveness of

побудова професійної державної кадрової служби, яка свідчитиме про престижність професії висококваліфікованого медичного персоналу, який у своїй професійній діяльності керуватиметься засадами служіння народу та патріотизму, буде взірцем моральності, честі та професіоналізму [6].

Напрямки, за якими повинна формуватися державна кадрова політика у сфері охорони здоров'я України, це:

- формування концепції кадрової політики в охороні здоров'я;
- створення відповідної нормативно-правової бази для забезпечення кадрової політики;
- створення спеціальних органів боротьби і контролю у цій сфері;
- оперативне розслідування та постійний моніторинг можливих проявів корупції у сфері кадрової політики охорони здоров'я України;
- активне міжнародне співробітництво щодо забезпечення кадрової політики;
- належне фінансування апарату державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я;
- розроблення відповідних професійних стандартів, Національної рамки кваліфікацій;
- підтримка державного фінансування цільових досліджень розвитку людського потенціалу держави;
- розробка ефективних механізмів прогнозування, планування та постійного

healthcare management is primarily determined by the results of a number of organizational, legal, financial, economic and other measures taken by the relevant public authorities. The competence and professionalism of healthcare workers play a key role in this, and strategic changes in the mechanism of public administration of the healthcare system are a prerequisite for building a state of a radically new generation.

A modern healthcare executive must be a manager, a strategist, a leader who ensures the strategic development of the organization. He or she must have professional knowledge and communication skills, be able to think systematically and analytically, effectively manage resources (financial, human, material, etc.), and be ready for lifelong learning and self-development. Therefore, one of the main areas of HR policy in healthcare should be the constant review of the areas of education and postgraduate training of the industry's management personnel; proper selection and placement of personnel, their promotion both horizontally and vertically; creation of an information base for managers to effectively use trained personnel. The proper provision of conditions for the performance of the duties of managers, their theoretical training and practical professional experience are inextricably linked to the consequences that will result from the implementation of a management decision in the state.

Improvement of the personnel policy of the healthcare system of Ukraine should be aimed at: improving the system of staffing the sector, taking

моніторингу кадрової потреби в медичних кадрах країни;

- розроблення дієвого механізму залучення висококваліфікованих спеціалістів до формування та реалізації державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я;

- державне регулювання програм перепідготовки та підвищення кваліфікації медичних кадрів протягом життя;

- формування кадрів нового покоління з урахуванням науково-технічного та соціального прогресу;

- розробка механізму підтвердження кваліфікації медичного персоналу та дипломів національних медичних навчальних закладів на міжнародному рівні;

- розробка програм заохочення роботодавців до прийняття на перше робоче місце молодих медичних працівників;

- упорядкування системи контролю за працевлаштуванням випускників медичних навчальних закладів усіх ступенів, які здобули освіту за державним замовленням;

- розробка та реалізація державних програм, що забезпечують необхідні умови для створення освітнього та трудового потенціалу України з метою забезпечення доступу до нових знань талановитої молоді незалежно від її фінансових можливостей та місця проживання.

into account current socio-economic conditions and real needs; implementation of the established procedure for concluding a contractual employment agreement with heads of healthcare institutions, and subsequently with all healthcare workers; reorganization of the system of planning and distribution of personnel.

Висновки Основними завданнями розвиненої країни є побудова ефективної моделі системи охорони здоров'я, покращення

здоров'я населення та забезпечення розвитку здорової української нації у найближчому майбутньому. Ефективність управління у сфері медицини визначається насамперед результатами здійснення відповідними органами державної влади ряду організаційних, правових, фінансово-господарських та інших заходів. Одну з головних ролей у цьому відіграє компетентність і професіоналізм медичних працівників, а стратегічні зміни в механізмі державного управління системою охорони здоров'я є необхідною умовою побудови держави кардинально нового покоління.

Сучасний керівник у сфері охорони здоров'я має бути менеджером, стратегом, лідером, який забезпечує стратегічний розвиток організації. Повинен мати професійні знання та комунікативні навички, вміти системно та аналітично мислити, ефективно управляти ресурсами (фінансовими, кадровими, матеріальними тощо), бути готовим до навчання та саморозвитку впродовж життя. Тому одним із основних напрямів кадрової політики в охороні здоров'я має бути постійна перевірка напрямків навчання та післядипломної підготовки керівних кадрів галузі; правильний підбір і розстановка персоналу, просування його як по горизонталі, так і по вертикалі; створення інформаційної бази керівників для ефективного використання підготовлених кадрів. Належне забезпечення умов для виконання обов'язків керівників, їх

теоретична підготовка та практичний професійний досвід нерозривно пов'язані з наслідками, до яких призведе реалізація управлінського рішення в державі.

Удосконалення кадрової політики системи охорони здоров'я України має бути спрямоване на: вдосконалення системи кадрового забезпечення галузі з урахуванням сучасних соціально-економічних умов та реальних потреб; здійснення встановленого порядку укладення трудового договору на контрактних умовах з керівниками закладів охорони здоров'я, а в подальшому – з усіма медичними працівниками; реорганізація системи планування та розподілу кадрів.

Список використаних джерел

1. Мельник Л. А. Сучасний керівник медичного закладу в умовах реформування здорово охоронної галузі.
URL:<http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1336>

2. Коваленко О. Наближення засад підготовки сучасних керівних кадрів з охорони здоров'я України до світових стандартів. Державне управління та місцеве самоврядування. 2016. Вип. 2 (29). С. 143-146.

3. Рожкова І. В., Гайдаш Д. С. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я в країнах Європейського Союзу. Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики системи охорони здоров'я: матеріали науково-практичної конференції. 2015. Київ, 22 квітня. С. 113-117.

4. Погоріляк Р. Ю., Гульчій О. П. Вивчення проблеми підготовки сучасних керівних кадрів охорони здоров'я в Україні. Україна. Здоров'я нації. 2015. № 4(36). С. 76-80.

5. Леган І. М. Крикун О. Д. Напрями вдосконалення державного регулювання ринку приватної медицини. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. Т. 31 (70), № 3. С. 123–127.

6. Малігон Ю. М. Державна кадрова політика у сфері охорони здоров'я: теоретичні засади та сучасні тенденції. URL: <http://ema.ztu.ua/article/view/225834/28353>

УДК 351.82: 35.075

Михалко Олег Станіславович

аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика

ORCID: 0009-0001-9197-2854

Бунчук Микола Миколайович

Доцент кафедри публічного управління, адміністрування та економіки ЗВО «Університет трансформації майбутнього»

ORCID: 0000-0002-6286-0933

Mikhalko Oleh Stanislavovych

Postgraduate student of the Department of Public Management, Administration and Social Work of the Shupyk National University of Health of Ukraine

ORCID: 0009-0001-9197-2854

Bunchuk Mykola Mykolaiovych

Associate Professor of the Department of Public Management, Administration and Economics of the University of Future Transformation

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

THEORETICAL FOUNDATIONS FOR THE FORMATION OF INFORMATION SUPPORT FOR PUBLIC ADMINISTRATION

Анотація. У статті розглянуто поняття «публічне адміністрування» та «інформаційне забезпечення». Розкрито сутність діяльності публічного адміністрування. Охарактеризовано три глобальні підходи щодо функціонування публічного адміністрування в контексті суспільної діяльності, а саме: ринково-ліберальний, ліберально-комунітаристський та демократичний. Публічне адміністрування можна охарактеризувати як всі форми реалізації державної та самоврядної влади загалом, та як самостійний вид діяльності державних органів влади й органів місцевого самоврядування, яку здійснює певна частина відповідних суб'єктів. Розглянувши різні наукові підходи, визначено, що публічне адміністрування – це діяльність публічних адміністрацій, спрямована на реалізацію адміністративних процедур шляхом прийняття рішень уряду та органів місцевого самоврядування і надання відповідних послуг щодо упорядкування суспільної діяльності та застосування інструментів демократичного врядування.

Діяльність публічного адміністрування в сучасному інформаційному суспільстві неможлива без належного

Abstract. The article deals with the concepts of “public administration” and “information support”. The essence of public administration is revealed. The author characterizes three global approaches to the functioning of public administration in the context of social activity, namely: market-liberal, liberal-communist and democratic. Public administration can be characterized as all forms of realization of state and self-governing power in general, and as an independent type of activity of state and local authorities, carried out by a certain part of the relevant entities. Having considered various scientific approaches, it is determined that public administration is the activity of public administrations aimed at implementing administrative procedures by making decisions of the government and local government bodies and providing relevant services to streamline public activities and apply the tools of democratic governance.

Public administration in the modern information society is impossible without proper information support. The article analyzes the content of the concept of “information support” in the

інформаційного забезпечення. У статті проаналізований зміст поняття «інформаційне забезпечення» в контексті діяльності публічного адміністрування, сформульована його мета, властивості, функції. Досліджено, що основною метою формування інформаційного забезпечення публічного адміністрування є сприяння ефективності механізмів публічного адміністрування на основі створення інформаційно-технологічної інфраструктури. Визначено основні етапи процесу інформаційного забезпечення публічного адміністрування. Ефективне і якісне інформаційне забезпечення здійснюється за допомогою розгалуженої сучасної інформаційної інфраструктури як системи на рівні держави, яка може бути створена й удосконалена тільки за умов збалансованої державної інформаційної політики. У статті автором узагальнено теоретичні засади формування інформаційного забезпечення публічного адміністрування, що мають бути враховані при створенні та втіленні програми модернізації інформаційно-технологічної інфраструктури України.

Ключові слова: інформація, інформаційне забезпечення, публічне адміністрування, державна політика, інформаційно-технологічна інфраструктура.

Постановка проблеми. Інформаційне суспільство диктує свої вимоги часу, що обов'язково

context of public administration, and formulates its purpose, properties and functions. It is proved that the main purpose of forming information support for public administration is to promote the efficiency of public administration mechanisms through the creation of information and technology infrastructure. The main stages of the process of information support of public administration are defined. Efficient and high-quality information provision is carried out with the help of an extensive modern information infrastructure as a system at the State level, which can be created and improved only under conditions of a balanced State information policy. In the article, the author summarizes the theoretical foundations of formation of information support for public administration which should be taken into account when creating and implementing a program for modernization of the information and technology infrastructure of Ukraine.

Keywords: information, information support, public administration, state policy, information and technology infrastructure.

Problem statement. The information society dictates its own requirements of the times, which necessarily affect the life of the whole world in general, and the activities of public administration in particular, and requires the development of new mechanisms for

відображаються на житті всього світу загалом, і діяльності публічного адміністрування зокрема, та вимагає розробки нових механізмів регулювання відносин між державою і громадянами. Україна не може лишатися осторонь світових глобальних процесів, що визначають інформацію ключовим рушієм трансформацій сучасного світу. Відтак, виникає необхідність розбудови національної інформаційно-технологічної інфраструктури, що здатна відповідати новим реаліям часу.

Становлення в Україні громадянського суспільства, підвищення довіри громадян до органів державної влади неможливе без ефективного публічного адміністрування, що має базуватися на відкритості, прозорості, доступності й достовірності інформаційних ресурсів та комунікацій. Таким чином, формування інформаційного забезпечення публічного адміністрування сприятиме розбудові України як демократичної, правової держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методичні основи публічного адміністрування висвітлені в працях М. Вебера, В. Вільсона, В. Парсона, Ю. Хабермаса та інші. При цьому висвітлення окремих аспектів публічного адміністрування зустрічаються в роботах таких вітчизняних дослідників, як В. Авер'янов, С. Гайдученко, В. Ковбасюк, Л. Мажник, Н. Мельтюхова, Ю. Рогачов, С.

regulating relations between the State and citizens. Ukraine cannot stay away from the global processes that define information as a key driver of transformation in the modern world. Therefore, there is a need to develop a national information and technology infrastructure capable of meeting the new realities of the times.

The formation of civil society in Ukraine and increasing public trust in the government is impossible without effective public administration, which should be based on openness, transparency, accessibility and reliability of information resources and communications. Thus, the formation of information support for public administration will contribute to the development of Ukraine as a democratic, rule-of-law state.

Analysis of recent research and publications. The theoretical and methodological foundations of public administration are covered in the works of M. Weber, W. Wilson, W. Parson, J. Habermas and others. At the same time, coverage of certain aspects of public administration is found in the works of such domestic researchers as V. Averyanov, S. Gaiduchenko, V. Kovbasyuk, L. Mazhnyk, N. Meltyukhova, Y. Rogachev, S. Serilogin, A. Stoyka, O. Yastremska and others.

D. Bell, A. Herbert, E. Toffler, J. Habermas, K. Shannon and others have studied the concept and transformation of the information society. The improvement of public

Серьогін, А. Стойка, О. Ястремська та інші.

Дослідженням поняття й трансформації інформаційного суспільства займалися Д. Бел, А. Герберт, Е. Тоффлер, Ю. Хабермас, К. Шенон та інші. Удосконалення публічного адміністрування шляхом формування інформаційного забезпечення розглядають такі вітчизняні вчені, як Л. Галаган, Ю. Делія, Р. Коваль, С. Петренко, П. Сніцаренко, В. Степанов, Ю. Саричев, А. Стойка, Т. Стокороса та інші.

Разом з тим, в умовах розвитку інформаційного суспільства формування інформаційного забезпечення публічного адміністрування потребує постійного дослідження, адже динамічний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій призводить до перманентних змін у їх роботі.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз понять «публічне адміністрування» та «інформаційне забезпечення», а також узагальнення теоретичних засад формування інформаційного забезпечення публічного адміністрування для ефективного здійснення державної інформаційної політики України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «публічне адміністрування» вперше було використано у 1887 році майбутнім 28-й президентом США Вудро Вільсоном у праці «The Study of administration» («Вивчення адміністрації»), де він зауважив, що «мета адміністративної науки полягає

administration through the formation of information support is considered by such domestic scholars as L. Galagan, Y. Delia, R. Koval, S. Petrenko, P. Snitsarenko, V. Stepanov, Y. Sarichev, A. Stoyka, T. Stokorosa and others.

At the same time, in the context of the development of the information society, the formation of information support for public administration requires constant research, since the dynamic development of information and communication technologies leads to permanent changes in their work.

Statement of the task. The purpose of the article is to analyze the concepts of “public administration” and “information support”, and also to generalize the theoretical foundations of formation of information support for public administration for the effective implementation of the State information policy of Ukraine.

Presentation of the main research material. The concept of “public administration” was first used in 1887 by the future 28th President of the United States Woodrow Wilson in his work “The Study of Administration”, where he noted that “the purpose of administrative science is to determine, first, the activities of the government, and second, to carry out these activities efficiently and with the least financial and energy costs” [2].

The Encyclopedic Dictionary of Public Administration describes the concept of “public

у визначенні, по-перше, діяльності уряду, а по-друге, здійсненні цієї діяльності ефективно і з найменшими фінансовими та енергетичними витратами» [2].

Енциклопедичний словник з державного управління характеризує поняття «публічне адміністрування» як теорію та практику державного управління, яка характеризується реалізацією адміністративних процедур шляхом публічної діяльності, застосування інструментів демократичного врядування, упорядкування суспільної діяльності та надання адміністративних послуг як засобу реалізації прав та свобод громадян [5, с. 605].

В юридичній літературі публічне адміністрування визначається як регламентована законами та іншими нормативно-правовими актами діяльність суб'єктів публічного адміністрування, що спрямована на реалізацію законів та інших нормативно-правових актів шляхом прийняття адміністративних рішень і надання встановлених законами адміністративних послуг [16, с. 6-7].

У професійному значенні публічне адміністрування розглядають як професійну діяльність публічних службовців, спрямовану на реалізацію рішень уряду та органів місцевого самоврядування, вивчення, розроблення та реалізацію основних напрямів урядової політики та політики органів місцевого самоврядування [12, с. 47].

За визначенням Мельтюхової Н.М., публічне адміністрування – «це цілеспрямована взаємодія публічних

administration” as the theory and practice of public administration, which is characterized by the implementation of administrative procedures through public activities, the use of democratic governance tools, the regulation of public activities and the provision of administrative services as a means of realizing the rights and freedoms of citizens [5, p. 605].

In the legal literature, public administration is defined as the activities of public administration entities regulated by laws and other legal acts, aimed at implementing laws and other legal acts by making administrative decisions and providing administrative services established by law [16, p. 6-7].

In the professional sense, public administration is considered as a professional activity of public servants aimed at implementing decisions of the government and local governments, studying, developing and implementing the main directions of government policy and local government policy [12, p. 47].

As defined by N. Meltyukhova, public administration is “a purposeful interaction of public administrations with legal entities and individuals in order to ensure the implementation of laws and perform basic functions: oriented planning that determines the desired directions of development, creation of legal, economic and other conditions for realization of the interests of participants of interaction, division of labor, cooperation and

адміністрацій з юридичними і фізичними особами з метою забезпечення реалізації законів та виконання основних функцій: орієнтованого планування, яке визначає бажані напрями розвитку, створення правових, економічних та інших умов для реалізації інтересів учасників взаємодії, розподілу праці, кооперування та координування діяльності, а також моніторинг результатів» [6, с. 77-78].

Ю. Рогачов розглядає поняття публічного адміністрування у двох значеннях, а саме:

1) публічне адміністрування як сукупність різноманітних видів діяльності всіх органів державної влади та органів місцевого самоврядування, тобто це всі форми реалізації державної та самоврядної влади загалом;

2) публічне адміністрування як самостійний вид діяльності державних органів влади та органів місцевого самоврядування, яку здійснює певна частина відповідних суб'єктів [11, с. 151].

Науковці О. Ястремська, Л. Мажник визначили три глобальні підходи до публічного адміністрування:

- ринково-ліберальний – сформульований на концептуальних моделях нового менеджменту, оновленого публічного адміністрування, активного впровадження в діяльність органів публічної влади інструментів та технологій, що використовуються у приватних бізнес-структурах тощо; при цьому для споживачів послуг важливим є результат, а не способи

coordination of activities, as well as monitoring of results” [6, p. 77-78].

Y. Rogachev considers the concept of public administration in two senses, namely:

1) public administration as a set of various activities of all public authorities and local government bodies, i.e. all forms of realization of state and self-government power in general;

2) public administration as an independent type of activity of public authorities and local government bodies, which is carried out by a certain part of the relevant entities [11, p. 151].

Scientists O. Yastremska and L. Mazhnyk have identified three global approaches to public administration

- market-liberal - formulated on the conceptual models of new management, updated public administration, active implementation of tools and technologies used in private business structures, etc. in the activities of public authorities; at the same time, the result is important for service consumers, not the ways to achieve it, so social protection issues become secondary;

- liberal-communitarian - is developed in the concept of political networks; under this approach, the structural relations formed between the political institutions of the state, public organizations and individual citizens are contractual, i.e. they interact as equal partners;

- democratic citizenship - characterized by the provisions of

його досягнення, тому питання соціального захисту стають другорядними;

- ліберально-комунітаристський – розвивається в концепції політичних мереж; за такого підходу структурні взаємовідносини, що формуються між політичними інститутами держави, громадськими організаціями і окремими громадянами, є договірними, тобто вони взаємодіють як рівноправні партнери;

- демократичне громадянство – характеризується положеннями концепції «рецептивного (сприйнятливого) адміністрування», «партисипативного (що бере участь) менеджменту», базовими принципами яких є надійність та цілісність формування політики, участь громадян, централізація та децентралізація, відкритість і прозорість, високі етичні стандарти; їх реалізація створює умови для кардинальних змін у взаємовідносинах між органами влади та місцевого самоврядування, їх службовцями і громадянами [17, с. 5-6].

Отже, розглянувши різні наукові підходи, ми можемо дійти до висновку, що публічне адміністрування – це діяльність публічних адміністрацій, спрямована на реалізацію адміністративних процедур шляхом прийняття рішень уряду та органів місцевого самоврядування і надання відповідних послуг щодо упорядкування суспільної діяльності та застосування інструментів демократичного врядування.

the concept of “receptive administration”, “participatory management”, the basic principles of which are the reliability and integrity of policy-making, citizen participation, centralization and decentralization, openness and transparency, high ethical standards; their implementation creates conditions for fundamental changes in the relationship between government and local government, their employees and citizens [17, p. 5-6].

Thus, having reviewed various scientific approaches, we can conclude that public administration is the activity of public administrations aimed at implementing administrative procedures through the adoption of decisions by the government and local government bodies and the provision of relevant services to streamline public activities and apply the tools of democratic governance.

According to the Decree of the President of Ukraine “On the Strategy for Sustainable Development ‘Ukraine - 2020’, it is urgent to ‘...bring state and government institutions in line with the new political system and European standards of public administration’ [9].

It is worth noting that today the effectiveness of public administration largely depends on proper information support, without which the achievement of the relevant European standards is impossible.

Відповідно до Указу Президента України «Про стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» нагальним є «... приведення державних та урядових інституцій у відповідність з новою політичною системою та європейськими стандартами публічного адміністрування» [9].

Варто зауважити, що на сьогодні ефективність публічного адміністрування багато в чому залежить від належного інформаційного забезпечення, без якого досягнення відповідних європейських стандартів є неможливим.

Як зазначає Стойка А.В., «інформаційна діяльність є невід’ємною складовою функціонування системи публічного управління. Впровадження та всебічне використання сучасних інформаційних технологій в управлінській діяльності забезпечують інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень на всіх рівнях, супроводжують інформаційну складову соціально-економічного розвитку держави та її окремих регіонів, забезпечують інформаційні потреби державних службовців та інших категорій громадян, створюють умови для об’єктивного формування громадської думки щодо діяльності органів влади, а також послуг, які вони надають» [14, с.88].

Інформаційне суспільство, як нова історична фаза розвитку цивілізації, передбачає стрімкий розвиток інформаційних технологій, визначивши головним продуктом

As noted by A. Stoika, “information activity is an integral part of the functioning of the public administration system. The introduction and comprehensive use of modern information technologies in management activities provide information support for management decision-making at all levels, accompany the information component of the socio-economic development of the state and its individual regions, meet the information needs of civil servants and other categories of citizens, create conditions for the objective formation of public opinion on the activities of the authorities and the services they provide” [14, p.88].

The information society, as a new historical phase of civilization development, envisages the rapid development of information technologies, defining information and knowledge as the main product of production. At the same time, this requires strengthening information support in public administration, as well as constant diversification of the information sector. The massive increase in information and communication that permeates the society of the twenty-first century causes transformational changes that necessarily affect public administration, as information and communication technologies are a key driver of government transformation. It is not only about improving the quality and accessibility of service provision and receipt, but also about forming a new concept of relations between citizens

виробництва інформацію і знання. Разом з тим, це вимагає підсилення інформаційного забезпечення в публічному адмініструванні, а також постійної диверсифікації інформаційного сектору. Масове збільшення інформації та спілкування, що пронизує суспільство XXI століття, викликає трансформаційні зміни, які обов'язково впливають на публічне адміністрування, адже інформаційно-комунікаційні технології виступають ключовим двигуном трансформації уряду. Мова йде не лише про покращення якості та доступності надання та отримання послуг, але й стосовно формування нової концепції взаємовідносин між громадянами та органами державного управління, в якій ключова роль належить сучасним комунікаційним технологіям, зокрема електронній системі комунікацій, що базується на достовірності, відкритості і прозорості. Таким чином, ефективність публічного адміністрування значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, наскільки оперативно і точно буде отримана необхідна інформація для прийняття певних відповідних рішень. Разом з тим, застосування зростаючої кількості інформаційно-комунікаційних технологій потребує внесення суттєвих змін у діяльність публічного адміністрування, тому процес інформаційного забезпечення є складним і багатогранним.

За визначенням ЮНЕСКО, інформаційне забезпечення – це комплекс взаємопов'язаних наукових,

and public authorities, in which modern communication technologies, in particular, an electronic communication system based on reliability, openness and transparency, play a key role. Thus, the effectiveness of public administration largely depends on the quality of information support, how quickly and accurately the necessary information is obtained to make certain decisions. At the same time, the use of a growing number of information and communication technologies requires significant changes in the activities of public administration, so the process of information provision is complex and multifaceted.

According to UNESCO, information support is a complex of interrelated scientific, technological, engineering disciplines that study methods of effective organization of work of people engaged in processing and storing information; computing technology and methods of organization and interaction with people and production equipment, practical applications, as well as social, economic and cultural issues related to all this [7].

T. Stokorosa characterizes information support “as a system of obtaining, evaluating, storing and processing data created for the purpose of making management decisions[15, p. 299].

According to P. Snitsarenko, information support is a set of measures of public administration bodies of all levels and comprehensive actions of subjects of

технологічних, інженерних дисциплін, що вивчають методи ефективної організації праці людей, зайнятих обробкою і зберіганням інформації; обчислювальну техніку і методи організації і взаємодії з людьми і виробничим устаткуванням, практичні додатки, а також пов'язані з усім цим соціальні, економічні і культурні проблеми [7].

Т.Стокороса характеризує інформаційне забезпечення «як систему отримання, оцінки, зберігання та перероблення даних, створену з метою вироблення управлінських рішень» [15, с. 299].

За визначенням П. Сніцаренко, інформаційне забезпечення – це сукупність заходів органів державного управління всіх рівнів та всебічних дій суб'єктів інформаційної діяльності з метою створення (формування), використання і захисту в інформаційному просторі держави необхідних інформаційних ресурсів та їх своєчасне надання для реалізації функцій управління органів державної влади [13, с. 50].

С. Петренко розглядає інформаційне забезпечення управління як сукупність реалізованих рішень щодо обсягів інформації, її якісного та кількісного складу, розміщення і форм організації. При цьому метою інформаційного забезпечення є своєчасне подання необхідної та достатньої інформації для прийняття управлінських рішень [10].

В.Авер'янов так характеризує інформаційне забезпечення у сфері публічного адміністрування: «поняття «інформаційне забезпечення» більше

information activity in order to create (form), use and protect the necessary information resources in the information space of the state and their timely provision for the implementation of management functions of public authorities [13, p. 50].

С. Petrenko considers information support of management as a set of implemented decisions on the amount of information, its qualitative and quantitative composition, placement and forms of organization. At the same time, the purpose of information support is the timely provision of necessary and sufficient information for making management decisions [10].

V. Averyanov characterizes information support in the field of public administration as follows: “the concept of “information support” is more consistent with the understanding of support as the creation of support for the relevant organizational and functional characteristics of the management system. Thus, there are objective reasons for distinguishing two definitions of the concept of “information support”:

1) as a means of ensuring the management system of information;

2) as activities related to the means of collecting, registering, transmitting, storing, processing and presenting information.

These definitions of information support are inseparable. Thus, it can be recognized that information support of the management system is a

відповідає розумінню забезпечення як створення підтримки відповідних організаційно-функціональних характеристик системи управління. Таким чином, існують об'єктивні причини для виділення двох визначень поняття «інформаційне забезпечення»:

1) як забезпечення системи управління сукупністю інформації;

2) як діяльність, що пов'язана із засобами збирання, реєстрації, передавання, зберігання, опрацювання та представлення інформації.

Дані визначення поняття інформаційного забезпечення нерозривні. Отже, можна визнати, що інформаційне забезпечення системи управління – це поєднання всієї використовуваної в ній інформації, специфічних засобів і методів її обробки, а також діяльності фахівців з її ефективного вдосконалення та використання» [1].

Основною метою формування інформаційного забезпечення публічного адміністрування є сприяння ефективності механізмів публічного адміністрування на основі створення інформаційно-технологічної інфраструктури. Ефективне і якісне інформаційне забезпечення неможливе без розгалуженої сучасної інформаційної інфраструктури як системи на рівні держави, яка може бути створена й удосконалена тільки за умов збалансованої державної інформаційної політики.

Державна інформаційна політика покликана займатися координацією створення і діяльності

combination of all information used in it, specific means and methods of its processing, as well as the activities of specialists for its effective improvement and use” [1].

The main purpose of forming information support for public administration is to promote the efficiency of public administration mechanisms through the creation of information technology infrastructure. Efficient and high-quality information support is impossible without an extensive modern information infrastructure as a system at the state level, which can be created and improved only under conditions of a balanced state information policy.

The state information policy is intended to coordinate the creation and operation of these mechanisms. Article 6 of the Law of Ukraine “On Information” stipulates that the state information policy is a set of main directions and methods of state activity on obtaining, using, disseminating and storing information.

The main directions and methods of the state information policy are:

- ensuring access of citizens to open information;
- creation of national information systems and networks;
- strengthening material, technical, financial, organizational, legal and scientific foundations of information activity;
- ensuring effective use of information;
- promoting continuous updating, enrichment and

цих механізмів. Статтею 6 Закону України «Про інформацію» встановлено, що державна інформаційна політика – це сукупність основних напрямів і способів діяльності держави по одержанню, використанню, поширенню та зберіганню інформації.

Головними напрямками і способами державної інформаційної політики є:

- забезпечення доступу громадян до відкритої інформації;
- створення національних систем і мереж інформації;
- зміцнення матеріально-технічних, фінансових, організаційних, правових і наукових основ інформаційної діяльності;
- забезпечення ефективного використання інформації;
- сприяння постійному оновленню, збагаченню та зберіганню національних інформаційних ресурсів;
- створення загальної системи охорони інформації;
- сприяння міжнародному співробітництву в галузі інформації і гарантування інформаційного суверенітету України;
- сприяння задоволенню інформаційних потреб закордонних українців [8].

Система інформаційного забезпечення публічного адміністрування має базуватися як на законодавчому, так і локальному регулюванні. Безумовно, локальне регулювання має особливе значення, особливо по завершенню реформи децентралізації. Так, за допомогою

preservation of national information resources;

- creation of a general system of information protection;
- promoting international cooperation in the field of information and guaranteeing the information sovereignty of Ukraine;
- assistance in meeting the information needs of Ukrainians abroad [8].

The system of information support of public administration should be based on both legislative and local regulation. Of course, local regulation is of particular importance, especially after the completion of the decentralization reform. For example, with the help of information support, including modern technological capabilities, citizens have the opportunity not only to control the activities of local governments, but also to take an active part in the life of the united territorial community. In this case, public administration is essentially information administration, which allows every resident of the community to have free access to public information, to participate and influence the life of the settlement in which they live.

The main functions of information support of public administration are:

- 1) information support - conducting a set of information-propaganda or ideological activities;
- 2) information support - assistance to senior officials and public authorities in obtaining

інформаційного забезпечення, включаючи сучасні технологічні можливості, громадяни мають можливість не тільки контролювати діяльність органів місцевого самоврядування, а й самі можуть брати активну участь у житті об'єднаної територіальної громади. У даному випадку публічне адміністрування є по суті інформаційним адмініструванням, що дозволяє кожному жителю громади мати вільний доступ до публічної інформації, брати участь та впливати на життя того населеного пункту, в якому він проживає.

Основними функціями інформаційного забезпечення публічного адміністрування є:

1) інформаційний супровід – проведення комплексу інформаційно-пропагандистських або ідеологічних заходів;

2) інформаційна підтримка – надання допомоги вищим посадовим особам і органам державної влади в отриманні конфіденційної інформації, необхідної для здійснення політичного управління;

3) інформаційне обслуговування – діяльність спеціальних служб і структур з виявлення й задоволення актуальних інформаційних потреб регіональних органів влади;

4) інформаційна допомога – надання своєчасної і кваліфікованої допомоги політичним лідерам, органам влади в доступі до необхідних інформаційних ресурсів і засобів у зв'язку з вирішенням складних завдань або виникненням

confidential information necessary for political management;

3) information service - activities of special services and structures aimed at identifying and meeting the current information needs of regional authorities;

4) information assistance - provision of timely and qualified assistance to political leaders, authorities in accessing the necessary information resources and means in connection with solving complex problems or emergence of new problems in the implementation of public policy;

5) information influence - an organized process of production, dissemination and use of special information that has a positive or negative impact on various economic, political, social and military objects, processes and phenomena to achieve the political goals of the state;

6) information warfare - a form of political rivalry or conflict interaction in the form of a set of activities coordinated in terms of goals, place and time, carried out with the help of special methods and technologies and aimed at achieving information superiority;

7) information consulting - provision of consulting services, expert assessments, development of recommendations and proposals by special bodies and services to law enforcement agencies to solve emerging problems in the processes of information and communication interaction between subjects and objects of state policy;

нових проблем у здійсненні державної політики;

5) інформаційний вплив – організований процес виробництва, поширення й використання спеціальної інформації, що справляє позитивний або негативний вплив на різні економічні, політичні, соціальні й військові об'єкти, процеси і явища для досягнення політичних цілей держави;

6) інформаційна боротьба – форма політичного суперництва або конфліктної взаємодії у вигляді комплексу погоджених за цілями, місцем і часом заходів, що проводяться за допомогою спеціальних методів і технологій та спрямованих на досягнення інформаційної переваги;

7) інформаційне консультування – надання спеціальними органами та службами силовим відомствам консалтингових послуг, експертних оцінок, розробки рекомендацій і пропозицій для вирішення виникаючих проблем у процесах інформаційно-комунікаційної взаємодії суб'єктів і об'єктів політики держави;

8) інформаційна логістика – управління інформаційними потоками у процесах забезпечення політичної діяльності держави матеріально - технічними засобами, товарами, фінансовими, інформаційними й іншими послугами з метою їхньої оптимізації [4, с. 105-106].

Тобто, інформаційне забезпечення публічного адміністрування є процесом створення оптимальних умов задля

8) information logistics - management of information flows in the processes of ensuring the political activity of the state with material and technical means, goods, financial, information and other services in order to optimize them [4, p. 105-106].

That is, information support of public administration is the process of creating optimal conditions for meeting information needs through the formation and use of information resources. In the process of public administration, information support is based on the widespread use of new information technologies, computer and communication equipment, which makes it possible to increase the efficiency of public administration, optimize the use of resources according to certain criteria, and reduce document flow with the transition to electronic management technologies.

L. Galagan defines the following main stages of the process of information support of the authorities' activities:

1) setting the tasks of relevant information links and formation goals;

2) creation of a register and data warehouse;

3) processing of information and its systematization;

4) determining the optimal mode of using all forms and means of dissemination, exchange and receipt of information;

5) providing information through special forms and means [3].

задоволення інформаційних потреб на основі формування та використання інформаційних ресурсів. У процесі діяльності публічного адміністрування інформаційне забезпечення базується на широкому застосуванні нових інформаційних технологій, засобів комп'ютерної та комунікаційної техніки, що дає змогу підвищувати ефективність діяльності публічного адміністрування, оптимізувати за визначеними критеріями використання ресурсів, і скорочувати документообіг з переходом до електронних технологій управління.

Л. Галаган визначає такі основні етапи процесу інформаційного забезпечення діяльності органів влади:

- 1) постановка завдань відповідних інформаційних зв'язків та цілей формування;
- 2) створення реєстру та сховища даних;
- 3) обробка інформації та її систематизація;
- 4) визначення оптимального режиму використання усіх форм і засобів поширення, обміну та отримання інформації;
- 5) надання інформації за допомогою спеціальних форм і засобів [3].

На еволюцію процесу інформаційного забезпечення публічного адміністрування впливають створення загальнодержавних та відомчих органів публічного адміністрування, що виконують функції інформаційних центрів, формування інституту електронних та цифрових робочих

The evolution of the process of information support of public administration is influenced by the creation of national and departmental public administration bodies that perform the functions of information centers, the formation of the institute of electronic and digital workplaces for civil servants, the adoption of laws and other regulations that generalize the problems of information support of public administration, the lack of an institution of disciplinary responsibility for information offenses.

Information support of public administration is characterized by the following properties:

- orderliness (the degree of structure and variety of data);
- accessibility (the ability to obtain and perceive information, as well as to compare the value of information with the costs of obtaining it and confidentiality);
- relevance (the degree to which the value of information for management is preserved at the time of its use);
- timeliness (the ability to use information in making a management decision without violating the established procedure and regulations, i.e., its receipt and perception at the appropriate time);
- stability (the ability of information to respond to changes in the initial data while maintaining the required accuracy);
- Completeness (sufficient content to make the right management decision);

місць державних службовців, прийняття законів та інших нормативно-правових актів, що узагальнюють проблеми інформаційного забезпечення публічного адміністрування, відсутність інституту дисциплінарної відповідальності за вчинення інформаційних правопорушень.

Інформаційне забезпечення публічного адміністрування характеризується такими властивостями:

- упорядкованість (міра структурованості і різноманіття даних);

- доступність (наявність можливості отримання та сприйняття інформації, а також співставлення цінності інформації з витратами на її отримання та конфіденційність);

- актуальність (ступінь зберігання цінності інформації для управління в момент її використання);

- своєчасність (можливість використання інформації при ухваленні управлінського рішення без порушення установленої процедури і регламенту, тобто її отримання і сприйняття у відповідний час);

- стійкість (властивість інформації реагувати на зміну початкових даних, зберігаючи необхідну точність);

- повнота (достатній зміст для ухвалення правильного управлінського рішення);

- accuracy (the degree of closeness of the reflection of a certain phenomenon in the data to the phenomenon itself).

At present, information support of public administration continues to use such traditional sources of intellectual information as legislative and bylaw regulations, international treaties and agreements, norms and principles of international law, as well as non-normative legal acts, media reports, public speeches, documented or publicly announced information, documented information about a person (documents issued in his/her name, as well as information about a person collected by state authorities and bodies of local government), reference and encyclopedic information, as well as certificates issued by authorized state and local authorities, public associations, organizations, their officials and automated information systems), etc. It is quite obvious that the information support of public administration requires modernization in the context of information technology functioning.

At the same time, a number of reasons can be identified that negatively affect the information support of public administration, including

- lack of ready-made system solutions,

- low budget for informatization,

- the legislative framework lagging behind the development of information technologies,

● точність (ступінь близькості відображення певного явища в даних самому явищу).

На теперішній час інформаційне забезпечення публічного адміністрування продовжує використовувати такі традиційні джерела інтелектуальної інформації, як законодавчі та підзаконні нормативні правові акти, міжнародні договори та угоди, норми і принципи міжнародного права, а також ненормативні правові акти, повідомлення засобів масової інформації, публічні виступи, документовані або публічно оголошені відомості, документовану інформацію про особу (видані на її ім'я документи, а також відомості про особу, зібрані державними органами влади та органами місцевого самоврядування в межах своїх повноважень), інформацію довідниково-енциклопедичного характеру, а також довідки, що даються уповноваженими на те державними органами та органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, організаціями, їх службовими особами та автоматизованими інформаційними системами) та інші. Цілком очевидно, що інформаційне забезпечення публічного адміністрування потребує модернізації в контексті інформаційно-технологічного функціонування.

Разом з тим, можна визначити ряд причин, що негативно впливають на інформаційне забезпечення

- high cost of information technologies,
- lack of qualified personnel,
- poor technical equipment of the organization,
- technological diversity of the information technologies used,
- insufficient attention to the protection of information resources.

In order to eliminate these reasons, it is necessary to revise the principles of functioning of the state information policy in general and the essence of information provision in particular. The effectiveness of public administration depends on proper information support, in which decisions are made on the basis of available information resources obtained through the information infrastructure. It is extremely important to finance the development of new information systems, standardization of e-government, and the procedure for forming a consolidated IT budget and budgets of ministries and agencies. It is necessary to create an appropriate regulatory framework for the protection of intellectual property rights, information technology infrastructure, and public information resources containing complete, up-to-date, reliable information necessary for the performance of public administration functions. The formation of information support for public administration should be based on the principles of openness and transparency. At the same time, it is necessary to take into account the need to create mechanisms for public

публічного адміністрування, до яких відносяться:

- відсутність готових системних рішень,
- низький бюджет на інформатизацію,
- відставання законодавчої бази від розвитку інформаційних технологій,
- висока вартість інформаційних технологій,
- нестача кваліфікованого персоналу,
- слабе технічне оснащення організації,
- технологічна розрізненість використовуваних інформаційних технологій,
- недостатня увага до питання захисту інформаційних ресурсів.

Для того, щоб усунути ці причини, необхідно переглянути засади функціонування державної інформаційної політики загалом, і сутність інформаційного забезпечення зокрема. Ефективність публічного адміністрування залежить від належного інформаційного забезпечення, при якому рішення приймаються на основі наявних інформаційних ресурсів, що отримуються за допомогою інформаційної інфраструктури. Вкрай важливо провести фінансування розробок нових інформаційних систем, стандартизації електронного уряду, процедури формування консолідованого ІТ-бюджету і бюджетів міністерств та відомств. Необхідно створити

control over the activities of public authorities. For this purpose, relevant information resources should be available to the public and a unified navigation system should be established. It is also important to create and operate systems for recording and processing all types of open data sets, as well as mechanisms for educating citizens on their rights and opportunities to use information technology in their interactions with public authorities.

The widespread use of information support in the process of public administration makes the provision of administrative services to the population more efficient and improves the personal and collective work of public authorities.

Conclusions. Information support of public administration is a necessary condition for today's world. In order for Ukrainian society to meet European standards of development, the state information policy should be based on openness, accessibility, transparency and reliability of information. The formation of information support for public administration is based on a combination of specific means and methods of information processing, as well as the activities of specialists for its effective improvement and use, the widespread use of new information technologies, the creation of an appropriate regulatory framework for the protection of intellectual property rights and information technology infrastructure, the activities of which

відповідну нормативно-правову базу щодо захисту прав інтелектуальної власності, інформаційно-технологічну інфраструктуру, державні інформаційні ресурси, що містять повну, актуальну, достовірну інформацію, необхідну для виконання функцій публічного адміністрування. Формування інформаційного забезпечення публічного адміністрування має здійснюватися на принципах відкритості і прозорості. Разом з тим, варто враховувати необхідність створення механізмів суспільного контролю діяльності органів державної влади. Для цього мають функціонувати відповідні інформаційні ресурси з наданням доступу до них громадян та єдиною системою навігації. Також є важливим створення і функціонування систем обліку й обробки усіх видів наборів відкритих даних, а також механізми навчання громадян в області їх прав і можливостей використання інформаційних технологій при взаємодії з органами державної влади.

Широке застосування інформаційного забезпечення в процесі діяльності публічного адміністрування робить надання адміністративних послуг населенню більш ефективним, і покращує персональну та колективну роботу співробітників органів державної влади.

Висновки. Інформаційне забезпечення публічного адміністрування є необхідною умовою сьогодення. Для того, щоб

are coordinated by the state information policy. The global experience of providing information services clearly demonstrates that a significant share of them falls on large data processing centers, which are specialized institutions and organizations. These centers provide free access to global databases for users and ensure efficient search for public information. Improvement of the public administration system through the development of information support will ensure Ukraine's establishment as a developed, legal, civilized, competitive European state with a high standard of living, social standards and democracy.

The formation of information support for public administration involves solving the following tasks: increasing information transparency, accessibility and reliability, improving the activities of subjects of information support for public administration by creating a program for modernizing information and technology infrastructure.

References

1. Aver'ianov V. B. (1998) Public administration in Ukraine. Kyiv. Yurinkom Inter. 432 p., available at: <https://cutt.ly/8lW5boq>. [in Ukrainian].
2. Wilson W. (1887). "The Study of Administration". Political Science Quarterly. №2. P.197-222, available at: <https://cutt.ly/klW9wUt> [in English].
3. Halahan L. M. "The specifics of information support of

українське суспільство відповідало європейським стандартам розвитку, державна інформаційна політика має базуватися на відкритості, доступності, прозорості і достовірності інформації. Формування інформаційного забезпечення публічного адміністрування базується на поєднанні, специфічних засобах і методах обробки інформації, а також діяльності фахівців з її ефективного вдосконалення та використання, широкому застосуванні нових інформаційних технологій, створенні відповідної нормативно-правової бази щодо захисту прав інтелектуальної власності та інформаційно-технологічної інфраструктури, діяльність якої координує державна інформаційна політика. Світовий досвід надання інформаційних послуг чітко демонструє, що їхня значна частка припадає на великі центри обробки даних, які являють собою спеціалізовані установи й організації. Дані центри створюють вільний доступ користувачів до світових баз даних і забезпечують ефективний пошук публічної інформації. Удосконалення системи публічного адміністрування за допомогою формування інформаційного забезпечення забезпечить утвердження України як розвиненої, правової, цивілізованої, конкурентоспроможної європейської держави з високим рівнем життя, соціальних стандартів та демократії.

Формування інформаційного забезпечення публічного адміністрування передбачає

public authorities in Ukraine in the context of the introduction of e-government”. *The place and role of libraries in the formation of the national information space: international scientific conference*. 2014. № 1., available at: <https://cutt.ly/Ulmskya> [in Ukrainian].

4. Koval' R.A. “Information support of public authorities in the context of globalization at the regional level”. *Bulletin of NUCZ of Ukraine*. 2015. P.103-111 [in Ukrainian].

5. Kovbasiuk V.Yu. *Public administration: an encyclopedic dictionary of public administration*. Kyiv. NASU. 2010. 820 p. [in Ukrainian].

6. Mel'tiukhova N. M. (2009) “Formation and development of public administration in Ukraine”. *Europeanization of public administration in Ukraine in the context of European integration: materials of international scientific conference*. Dnipropetrovs'k. P. 77-78 [in Ukrainian].

7. The Official site of the Verkhovna Rada of Ukraine (2021). “Some issues of access to public information”: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from 23.08.2016 № 605-p., available at: <https://cutt.ly/Dlmda9x> [in Ukrainian] (Accessed 24 February 2021).

8. The Official site of the Verkhovna Rada of Ukraine (2021). The Law of Ukraine “On Information” from 02.10.1992, available at: <https://cutt.ly/GlmdurU>

вирішення наступних завдань: підвищення інформаційної прозорості, доступності та достовірності, удосконалення діяльності суб'єктів інформаційного забезпечення публічного адміністрування шляхом створення програми модернізації інформаційно-технологічної інфраструктури.

Список використаних джерел

1. Авер'янов В. Б. (1998) *Державне управління в Україні*. Київ: Юрінком Інтер. 432 с. URL: http://www.lawbook.by.ru/admin/averja_nov/2-2.shtml.
2. Вільсон В. (1887). Вивчення адміністрації. *Політична наука*. №2. С.197-222. URL: <https://cutt.ly/klW9wUt>.
3. Галаган Л. М. Специфіка інформаційного забезпечення органів державної влади в Україні контексті впровадження електронного урядування. *Місце і роль бібліотек у формуванні національного інформаційного простору: міжнар. наук. конф.* 2014. № 1. URL: <https://cutt.ly/Ulmskya>.
4. Коваль Р.А. Інформаційне забезпечення діяльності органів державної влади в умовах глобалізації на регіональному рівні. *Вісник НУЦЗ України*. 2015. С.103-111.
5. Ковбасюк В.Ю. Публічне адміністрування: енциклопедичний словник з державного управління. Київ: НАДУ. 2010. 820 с.
6. Мельтюхова Н. М. Становлення і розвиток публічної адміністрації в Україні. *Європеїзація публічного адміністрування в Україні*

[in Ukrainian]. (Accessed 24 February 2021).

9. The Official site of the Verkhovna Rada of Ukraine (2021). “On the Sustainable Development Strategy “Ukraine – 2020”: Decree of the President of Ukraine from 12 Jan 2015. № 5/2015, available at: <https://cutt.ly/tlmdj2u>. [in Ukrainian]. (Accessed 24 February 2021).

10. Petrenko S. M. “*Information support of internal control of economic systems: monograph*”. Donetsk. DonNUET. 2007. 290 p. [in Ukrainian].

11. Rohachov Yu. M. “Administrative and legal relations in the structure of public administration of taxes and fees”. *Bulletin of Zaporizhia National University. Legal sciences*. 2014. № 2. P. 148-155 [in Ukrainian].

12. Ser'ohin S. M. “Moral and ethical principles of civil service development in Ukraine”. European and domestic experience: monograph. Dnipropetrovsk: DRIDU NADU. 2007. 290 p. [in Ukrainian].

13. Snitsarenko P. M. “The role and place of information support in the system of public administration”. *Public administration: theory and practice*. 2016. № 1. P. 46-56 [in Ukrainian].

14. Stoyka A.V. “Improving public management of information flows on the basis of reforming the territorial organization of power”. *Public administration and national security*. 2019. № 1 (9). P. 86-91 [in Ukrainian].

в контексті європейської інтеграції: матеріали наук.-практ. конф. 17 грудня 2009 р. Дніпропетровськ. С. 77-78.

7. Офіційний портал Верховної Ради України (2021). Деякі питання доступу до публічної інформації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.08.2016 № 605-р. URL: <https://cutt.ly/Dlmda9x> (Дата звернення до ресурсу 24 лютого 2021 року).

8. Офіційний портал Верховної Ради України (2021). Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992. URL: <https://cutt.ly/GlmdurU>. (Дата звернення до ресурсу 24 лютого 2021 року).

9. Офіційний портал Верховної Ради України (2021). Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015. URL: <https://cutt.ly/tlmdj2u>. (Дата звернення до ресурсу 24 лютого 2021 року).

10. Петренко С. М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем: монографія. Донецьк. ДонНУЕТ. 2007. 290 с.

11. Рогачов Ю. М. Адміністративно-правові відносини в структурі публічного адміністрування податків і зборів. *Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки*. 2014. № 2. С. 148-155.

12. Серьогін С. М. Морально-етичні засади розвитку державної служби України. *Європейський та вітчизняний досвід: монографія*. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ. 2007. 290 с.

15. Stokorosa T.M. “Informatization and information support: approaches to the interpretation of concepts”. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. 2008. № 18.9. P. 296-301 [in Ukrainian].

16. Chernov S. I., Hajduchenko S. O. *Public administration*. Kharkiv. 2014. 97 p. [in Ukrainian].

17. Yastrems'ka O. M., Mazhnyk L. O. *Public administration*. Kharkiv: HNEU by S. Kuznets. 2015. 132 p. [in Ukrainian].

13. Сніцаренко П. М. Роль та місце інформаційного забезпечення в системі державного управління. *Державне управління: теорія та практика*. 2016. № 1. С. 46-56.

14. Стойка А.В. Удосконалення публічного управління інформаційними потоками на засадах реформування територіальної організації влади. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2019. № 1 (9). С. 86-91.

15. Стокороса Т.М. Інформатизація та інформаційне забезпечення: підходи до трактування понять. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. Вип. 18.9. С. 296-301.

16. Чернов С. І., Гайдученко С. О. *Публічне адміністрування*. Харків. 2014. 97 с.

17. Ястремська О. М., Мажник Л. О. *Публічне адміністрування*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2015. 132 с.

JEL Класифікація: O33, Q16, O32, Q12, O38
УДК 531.174:004.738.5(477)

Циганенко Г. В., к.е.н., доцент, професор МКА, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи, Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика
ORCID: 0000-0002-6245-5161

Борис Богдан Васильович, аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи НУОЗ України імені П.Л.Шупика,
ORCID: 0009-0005-2490-026X

JEL Classification: O33, Q16, O32, Q12, O38
УДК 531.174:004.738.5(477)

Tsyhanenko H. V., PhD in Economics, Associate Professor, Professor Associate Professor of the Department of Public Administration, Administration and Social Work, Shupyk National University of Health of Ukraine
ORCID: 0000-0002-6245-5161

Borys Bohdan, Postgraduate Student of the Department of Public Management, Administration and Social Work, Shupyk National University of Health of Ukraine, ORCID: 0009-0005-2490-026X

ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА УКРАЇНИ

PRINCIPLES OF DIGITALIZATION OF AGRICULTURAL PRODUCTION IN UKRAINE

Анотація. У статті досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку процесу цифровізації сільськогосподарського виробництва України. Обґрунтовано, що потенціал цифровізації полягає саме в послабленні суперечливих конфліктів при здатності ефективного подальшого розвитку виробничих, організаційних та управлінських процесів. Цей результат досягається на основі інноваційних технологій шляхом вузькоспеціалізованого та цілеспрямованого використання відповідних індивідуальних ресурсів для зростання виробництва. Встановлено, що Цифровізація та загальна інформатизація стали основною тенденцією, що визначає трансформацію економічного простору в усіх сферах життя, і сільськогосподарське виробництво України має величезний

Abstract. The article examines the theoretical, methodological and practical aspects of the development of the process of digitalization of agricultural production in Ukraine. It is substantiated that the potential of digitalization lies precisely in the weakening of contradictory conflicts with the ability to effectively further develop production, organizational and management processes. This result is achieved on the basis of innovative technologies through the highly specialized and targeted use of appropriate individual resources for production growth. It has been established that digitalization and general informatization have become the main trend that determines the transformation of the economic space in all spheres of life, and agricultural production in Ukraine has a huge untapped potential in this direction. It is proved that the scientific literature contains many examples of the use of digitalization in agriculture. The experience of the world's leading

невикористаний потенціал у цьому напрямку. Доведено, що у науковій літературі є багато прикладів використання цифровізації в сільському господарстві. Узагальнено досвід провідних країни світу у сфері цифровізації сільськогосподарського виробництва. Обґрунтовано особливості сільськогосподарського виробництва, які диктують широке використання цифрових технологій, як жодна інша сфера економіки. Доведено, що розвиток цифрової інфраструктури та інтенсифікація використання цифрових рішень у сільськогосподарському виробництві, у вирішенні питань управління та стратегічного планування розвитку сільських територій в Україні сьогодні гальмуються наступними чинниками: висока вартість придбання елементів для реалізації цифрові технології; відсутність стабільної мобільної мережі, доступу до Інтернету у віддалених районах; юридичні обмеження. Виділено ряд проблем та існуючих бар'єрів в організаційному, програмному, інформаційно-технічному плані, пов'язаних з переходом агропромислового комплексу на нові цифрові методи господарювання. Встановлено, що елементи цифрової економіки можна використовувати для моніторингу землі та посівів, оптимізації рахунків між виробниками та покупцями,

countries in the field of digitalization of agricultural production is summarized. The peculiarities of agricultural production that dictate the widespread use of digital technologies like no other sector of the economy are substantiated. It is proved that the development of digital infrastructure and intensification of the use of digital solutions in agricultural production, in solving issues of management and strategic planning of rural development in Ukraine today are hampered by the following factors: high cost of purchasing elements for the implementation of digital technologies; lack of a stable mobile network, Internet access in remote areas; legal restrictions. The author identifies a number of problems and existing barriers in the organizational, programmatic, information and technical aspects related to the transition of the agro-industrial complex to new digital management methods. It is established that elements of the digital economy can be used to monitor land and crops, optimize accounts between producers and buyers, optimize investment and credit systems, and social security. Digitalization ensures the active use of marketing techniques, resistance to monopoly, and the creation of conditions for electronic interaction between all economic operators.

Keywords: digitalization, digital economy, agricultural production, digital transformation, digital technology, digitalization of agricultural production.

оптимізації інвестиційної та кредитної систем, а також соціального забезпечення. Цифровізація забезпечує активне використання маркетингових прийомів, стійкість до монополії та створення умов для електронної взаємодії між усіма економічними операторами.

Ключові слова: цифровізація, цифрова економіка, сільськогосподарське виробництво, цифрова трансформація, цифрові технології, цифровізація сільськогосподарського виробництва.

Вступ. Інноваційні цифрові технології 21 століття мають величезний потенціал для економічного зростання за рахунок точності, автоматизації та нових можливостей керування. Цифрова трансформація надзвичайно застосовна для сільського господарства, особливо через технологічну різноманітність сільськогосподарського виробництва та сільськогосподарських культур та пов'язану з цим диференціацію та трудомісткість виробничих процесів. Потенціал цифровізації полягає саме в послабленні суперечливих конфліктів при здатності ефективного подальшого розвитку виробничих, організаційних та управлінських процесів. Цей результат досягається на основі інноваційних технологій шляхом вузькоспеціалізованого та

Introduction. Innovative digital technologies of the 21st century have enormous potential for economic growth through precision, automation, and new management capabilities. Digital transformation is highly applicable to agriculture, especially due to the technological diversity of agricultural production and crops and the associated differentiation and labor intensity of production processes. The potential of digitalization lies precisely in the weakening of contradictory conflicts while enabling effective further development of production, organizational and management processes. This result is achieved on the basis of innovative technologies through the highly specialized and targeted use of appropriate individual resources for production growth.

At the same time, due to its versatility, digital transformation offers a basis for sustainable development while increasing productivity in the production process. This argument applies not only to the production process, but also to downstream processing: valuable current information can be obtained from data collection and processing in the production process and used for appropriate optimization. Standardization and the creation of a data transmission network facilitate the two-way exchange of information and increase the efficiency of interaction between representatives of the same and different stages of production, market participants (including consumers) and

цілеспрямованого використання відповідних індивідуальних ресурсів для зростання виробництва.

У той же час, завдяки своїй універсальності, цифрова трансформація пропонує основу для сталого розвитку, водночас збільшуючи продуктивність у виробничому процесі. Цей аргумент стосується не тільки виробничого процесу, а й подальшої переробки: на основі збору та обробки даних можна отримати цінну поточну інформацію в процесі виробництва та використовувати її для відповідної оптимізації. Стандартизація та створення мережі передачі даних сприяють двосторонньому обміну інформацією та підвищують ефективність взаємодії між представниками однакової й різних стадій виробництва, учасниками ринку (у тому числі споживачами) та державними органами. У зв'язку зі зростанням загального конкурентного тиску питання про те, які суб'єкти можуть найкраще розвивати та використовувати потенціал цифровізації, стає все більш важливим та актуальним по відношенню до сфери сільськогосподарського виробництва України.

Огляд літератури. Наукова проблема дослідження впливу технологічного розвитку на функціонування сільськогосподарського виробництва України розкривається у наукових працях

government agencies. Due to the growth of general competitive pressure, the question of which actors can best develop and utilize the potential of digitalization is becoming increasingly important and relevant in relation to the agricultural production sector in Ukraine.

Literature review. The scientific problem of studying the impact of technological development on the functioning of agricultural production in Ukraine is revealed in the scientific works of leading domestic agricultural scientists, among which it is advisable to highlight the works of A. M. Zhorova, S. I. Tyshchenko, V. M. Zhuk, A. M. Mohylnytska, A. L. Pravdiuk, T. Y. Prutska, M. V. Pravdiuk, N. M. Protsenko, T. A. Butenko, A. A. Sakhno, I. A. Pavliuk, V. A. Fostolovych, N. P. Yurchuk, K. G. Yakhno and many others.

At the same time, the applied aspects of digitalization processes in the agrarian sector of the economy are reflected in the scientific works of well-known scientists, namely: L.D. Vodianka, T.P. Yurii, N.B. Demchyshak, O.O. Radukh, V.M. Hryb, L.V. Zaburanna, Y.O. Yarmolenko, O.I. Pizhuk, M.V. Rudenko, L.M. Sherstiuk and others. While paying tribute to the above-mentioned scholars and practitioners, it should be noted that the multifaceted and controversial nature of certain aspects of the process of digitalization of agricultural production in Ukraine

провідних вітчизняних вчених-аграріїв серед яких доцільно виділити роботи А.М. Жорової, С.І. Тищенко, В.М. Жук, А.М. Могилиницької, А.Л. Правдюк, Т.Ю. Прутської, М.В. Правдюк, Н.М. Проценко, Т.А. Бутенко, А.А. Сахно, І.А. Павлюк, В.А. Фостолович, Н.П. Юрчук, К.Г. Яхно та багатьох інших.

Водночас, прикладні аспекти процесів цифровізації у сфері аграрного сектору економіки знайшли своє відображення в наукових працях відомих вчених, а саме: Л.Д. Водянки, Т.П. Юрій, Н.Б. Демчишак, О.О. Радух, В.М. Гриб, Л.В. Забуранної, Ю.О. Ярмоленко, О.І. Піжук, М.В. Руденко, Л.М. Шерстюк та інших. Віддаючи належне зазначеним вище науковцям та практикаам слід зауважити, що багатогранність та дискусійність окремих аспектів процесу цифровізації сільськогосподарського виробництва України зумовлює необхідність подальших досліджень в цьому напрямку.

Мета та завдання. Цифрову трансформацію слід розглядати не як самоціль, а як інструмент для інноваційної оптимізації наявного потенціалу. Різноманітність застосувань, які вже розглядаються, вимагає практичної розробки цифрових рішень, орієнтованих на потреби та проблеми розвитку сільськогосподарського виробництва України.

Метою дослідження є розробка концептуальних положень, формування методичних

necessitates further research in this area.

The purpose and objectives. Digital transformation should be viewed not as an end in itself, but as a tool for innovative optimization of existing potential. The variety of applications that are already being considered requires the practical development of digital solutions focused on the needs and problems of agricultural production in Ukraine.

The purpose of the study is to develop conceptual provisions, formulate methodological and practical recommendations for the formation and development of the process of digitalization of agricultural production in Ukraine.

Methods. Implementation of agricultural information systems (AIS):

- development and implementation of specialized software products that will automate and control various aspects of agricultural production, including accounting for crops, harvests, resource use, etc.

- use of sensors (Internet of Things): Installing sensors in fields and on farms to collect data on soil moisture, temperature, yield, etc. This data can be used to optimize irrigation, fertilization, and other agricultural processes.

- Development of digital platforms for information exchange: Create online platforms where farmers can exchange data on weather conditions, market prices, new technologies, and other useful information.

та практичних рекомендацій щодо становлення та розвитку процесу цифровізації сільськогосподарського виробництва України.

Методи. Впровадження сільськогосподарських інформаційних систем (СГІС):

- розробка та впровадження спеціалізованих програмних продуктів, які дозволять автоматизувати та контролювати різні аспекти сільськогосподарського виробництва, включаючи облік посівів, врожаїв, використання ресурсів тощо.

- використання датчиків (Інтернет речей): Встановлення датчиків у полях та на фермах для збору даних про ґрунтову вологість, температуру, врожайність тощо. Ці дані можуть бути використані для оптимізації поливу, внесення добрив та інших агротехнічних процесів.

- розвиток цифрових платформ для обміну інформацією: Створення онлайн-платформ, де сільгоспвиробники можуть обмінюватися даними про погодні умови, ринкові ціни, нові технології та інші корисні відомості.

- використання штучного інтелекту та аналітики даних: Застосування алгоритмів машинного навчання для аналізу великих обсягів даних, отриманих з різних джерел, щоб прогнозувати врожайність, виявляти патогенні захворювання рослин, оптимізувати використання

- Use of artificial intelligence and data analytics: The use of machine learning algorithms to analyze large amounts of data from various sources to predict yields, detect plant pathogens, optimize resource use, and other aspects of agricultural production.

Results. The development of the modern economy is largely based on the processes of digital transformation. The creation of the global Internet, the increase in research and development in this area, and the popularization of mobile communications are just some of the factors that contribute to the digitalization of the economy. The digital revolution in agriculture is gaining momentum, with new solutions and technologies entering the market. The introduction of these technologies is more accessible to large agricultural enterprises (organizations), whose financial capabilities and investment attractiveness are much higher than those of small and medium-sized farms [3].

Digitalization and general informatization have become the main trend that determines the transformation of the economic space in all spheres of life, and Ukrainian agricultural production has a huge untapped potential in this direction. Despite the higher conservatism of agriculture compared to other sectors of the economy, agribusinesses are increasingly paying attention to digital technologies, so it is important to assess what consequences not only

ресурсів та інші аспекти сільськогосподарського виробництва.

Результати. Розвиток сучасної економіки значною мірою базується на процесах цифрової трансформації. Створення глобальної мережі Інтернет, збільшення наукових досліджень і розробок у цій сфері, популяризація мобільного зв'язку – це лише деякі з факторів, що сприяють переходу економіки на цифровий формат. Цифрова революція в сільському господарстві набирає обертів, на ринок виходять нові рішення та технології. Впровадження цих технологій доступніше для великих сільськогосподарських підприємств (організацій), фінансові можливості та інвестиційна привабливість яких значно вищі, ніж у малих і середніх фермерських господарств [3].

Цифровізація та загальна інформатизація стали основною тенденцією, що визначає трансформацію економічного простору в усіх сферах життя, і сільськогосподарське виробництво України має величезний невикористаний потенціал у цьому напрямку. Незважаючи на вищий консерватизм сільського господарства порівняно з іншими галузями економіки, агропромислові підприємства все більше уваги приділяють цифровим технологіям, тому важливо оцінити, які наслідки має не лише впровадження цифрових

the introduction of digital technologies in agricultural production has, but also what the replacement of traditional technologies with digital ones can lead to. Today, precision farming, smart farming, quality control and product tracking systems are increasingly becoming part of the practice of agricultural enterprises [5].

The innovative development of the agro-industrial complex has already received a shock from the introduction of new technologies aimed at increasing agricultural productivity. As digitalization transforms agriculture, it is necessary to find out how to take into account the consequences of innovation processes in order to reduce risks and maximize opportunities for agricultural enterprises.

There are many examples of the use of digitalization in agriculture in the scientific literature. The United States is the world leader in the development and implementation of digital management methods in agricultural production. Japan and China also hold leading positions in the number of patents in the field of precision agriculture, automation and robotics, while Germany is the undisputed leader in Europe and is at the origins of digitalization [6; 8].

For example, US government policy focuses on various areas of agricultural digitalization: precision agriculture, digital financial services, development of data collection and management systems, expanding support for information technology, etc. The United States has a

технологій у сільськогосподарське виробництво, а й до чого може призвести заміна традиційних технологій цифровими. Вже сьогодні точне землеробство, розумне фермерство, системи контролю якості та відстеження продукції все більше проникають у практику аграрних господарств [5].

Інноваційний розвиток агропромислового комплексу вже отримав потрясіння від впровадження нових технологій, спрямованих на підвищення продуктивності сільськогосподарського виробництва. Оскільки цифровізація трансформує сільське господарство, необхідно з'ясувати, як враховувати наслідки інноваційних процесів, щоб зменшити ризики та максимізувати можливості для сільськогосподарських підприємств.

У науковій літературі є багато прикладів використання цифровізації в сільському господарстві. США є світовим лідером з розробки та впровадження цифрових методів управління в сільськогосподарському виробництві. Японія та Китай також займають лідируючі позиції за кількістю патентів у галузі точного землеробства, автоматизації та робототехніки, Німеччина є беззаперечним лідером у Європі й стоїть біля витоків цифровізації [6; 8].

Так, наприклад, державна політика США зосереджується на

centralized agricultural research system managed by the National Institute of Food and Agriculture, which is subordinated to the US Department of Agriculture. The Institute regularly conducts research in the field of digitalization through grants. In international digitalization rankings, the country consistently holds leading positions in various areas, for example, the United States ranks 3rd in the Global Innovation Index.

Optimization of production processes through digital technologies, efficient logistics and high labor productivity have made the Netherlands a global leader. The “food valley” created in the Netherlands, with Wageningen University as its ideological center, has raised the country to the level of world leadership in food exports. In recent years, exports of Dutch products have exceeded \$100 billion, and the country is ranked 1st in the 2021 Network Readiness Index.

Germany is continuously implementing various pilot solutions, such as the creation of “digital fields” and expert groups in the Federal Ministry of Food and Agriculture, which include representatives of science and business. Particular attention is paid to expanding digital infrastructure and providing affordable broadband in rural areas. Germany ranks 12th out of 176 in the ICT Development Index [6].

A distinctive feature of the state policy in the field of digitalization of the agricultural sector in Poland is the simplification of bureaucratic

різних сферах цифровізації сільського господарства: точне землеробство, цифрові фінансові послуги, розвиток системи збору та управління даними, розширення підтримки інформаційних технологій тощо. У США є централізована система сільськогосподарських досліджень, яка керується Національним інститутом продовольства та сільського господарства, який підпорядковується Міністерству сільського господарства США. Інститут регулярно проводить дослідження в галузі цифровізації шляхом налення грантів. У міжнародних рейтингах цифровізації країна стабільно займає лідируючі позиції в різних сферах, наприклад, США посідають 3 місце в глобальному індексі інновацій.

Оптимізація виробничих процесів за допомогою цифрових технологій, ефективної логістики та високої продуктивності праці зробили Нідерланди світовим лідером. Створена у Нідерландах «харчова долина», ідейним центром якої є Університет Вагенінген, підняла країну на рівень світового лідерства за експортом продуктів. За останні роки експорт голландської продукції перевищив 100 мільярдів доларів, а держава посідає 1-е місце в Індексі мережевої готовності 2021 року.

Німеччина здійснює постійне впровадження різних пілотних рішень, таких як створення «цифрових полів» та експертних груп у Федеральному міністерстві

procedures and the increase in the efficiency of public service management through the use of digital technologies. The country has a one-stop shop for farmers, as well as state support measures for agriculture, which indirectly affect the country's digital literacy. The country ranks 24th out of 193 countries in the E-Government Development Index.

Chile has made great strides in digitalization and is a leader in the Latin American region. A good example in the area of state support for agriculture is the availability of information on subsidies. Visualization and assistance in choosing subsidies, depending on the organizational form of agriculture and many other aspects, help Chilean producers choose the right level of state support. Although the country does not have an impressive position in global rankings, for example, 56 out of 176 countries in the Information and Communication Technology Development Index, the country's performance is the best in the region.

The main feature of the development of digital technologies in Israel is an interdisciplinary approach to solving competitiveness problems. The Vulcani Research Center is at the forefront of innovative research. Israel consistently ranks high in international digitalization rankings, for example, the country ranks 15th out of 132 countries in the Global Innovation Index [8].

In order to use digital technologies, an organization must

продовольства та сільського господарства, до складу яких входять представники науки та бізнесу. Особлива увага приділяється розширенню цифрової інфраструктури та забезпеченню доступного широкосмугового Інтернету в сільській місцевості. Німеччина займає 12 місце з 176 в Індексі розвитку ІКТ [6].

Відмінною рисою державної політики у сфері цифровізації агропромислового комплексу Польщі є спрощення бюрократичних процедур та підвищення ефективності управління державними послугами за рахунок використання цифрових технологій. У країні діє єдине вікно для фермерів, а також заходи підтримки сільського господарства від держави, які побічно впливають на підвищення цифрової грамотності країни. В Індексі розвитку електронного уряду країна посідає 24 місце зі 193 країн.

Чилі досягла великих успіхів у цифровізації та є лідером у регіоні Латинської Америки. Вдалим прикладом у сфері державної підтримки сільського господарства є наявність інформації про субсидії. Візуалізація та допомога у виборі субсидій, залежно від організаційної форми сільського господарства та багатьох інших аспектів, допомагають чилійським виробникам вибрати правильний рівень державної підтримки. Незважаючи на те, що країна не посідає вражаючу позицію у світових рейтингах, наприклад, 56

meet a number of conditions: availability of the technology itself, financial accessibility, computer skills, education in information and communication technologies, and connectivity (mobile communications, Internet access, network coverage, energy sources).

Agricultural production has its own peculiarities that dictate the widespread use of digital technologies like no other sector of the economy, in particular [4; 8]:

- participation of living organisms in the technological process, the connection of the functioning of technical devices with plants, animals and people, which leads to random changes in the defining parameters of the production process and uncertainty in control and management in agricultural facilities;

- diversity and complexity of production processes provided by digital technology.

- distribution of controlled parameters over a large area, random nature of their manifestation;

- technological diversity of agricultural production and crops.

The main arguments for the digitalization of agricultural production are the need to fulfill the following problematic tasks related to our lagging behind the advanced countries of the world [3; 5]:

- increasing the quantity and quality of the crop;

- minimization of capital investments;

- reducing labor intensity and increasing agricultural productivity;

із 176 країн за Індексом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, показники країни є найкращими в регіоні.

Головною особливістю розвитку цифрових технологій Ізраїлю є міждисциплінарний підхід до вирішення проблем конкурентоспроможності. В авангарді інноваційних досліджень знаходиться Дослідницький центр Вулкані. Ізраїль стабільно займає високі позиції в міжнародних рейтингах цифровізації, наприклад, країна посідає 15 місце зі 132 країн у Глобальному індексі інновацій [8].

Для того, щоб використовувати цифрові технології, організація повинна відповідати ряду умов: наявність самої технології, фінансова доступність, навички роботи з комп'ютером, освіта в галузі інформаційно-комунікаційних технологій, підключення (мобільний зв'язок, доступ до Інтернету, покриття мережі, джерела енергопостачання).

Сільськогосподарське виробництво має свої особливості, які диктують широке використання цифрових технологій, як жодна інша сфера економіки, зокрема [4; 8]:

- участь у технологічному процесі живих організмів, зв'язок функціонування технічних пристроїв з рослинами, тваринами і людьми, що призводить до випадкових змін визначальних параметрів виробничого процесу та невизначеності в контролі та

- reduction of harmful effects on the environment;

- reducing dependence on the human factor in agriculture and yield variability.

Digital technologies are currently being used in agriculture in our country, but the intensity of their use to solve large-scale problems is not yet sufficient. The development of digital infrastructure and the intensification of the use of digital solutions in agricultural production, management and strategic planning of rural development in Ukraine are currently hampered by the following factors: the high cost of purchasing elements for the implementation of digital technologies; lack of a stable mobile network, Internet access in remote areas; legal restrictions. It should also be noted that one of the nuances is the insufficient number of experiments specially designed by scientists (due to the high cost of conducting them).

In addition, the problem is that while developed countries, where the vast majority of digital tools originate, have already created an acceptable technical and information reserve, domestic agriculture has virtually none. The state of the machine and tractor fleet is such that the vast majority of tractors in operation need to be replaced, and equipping them with sensors will not solve the problem of equipment and its obsolescence. Despite attractive offers, at least half of agricultural producers, especially small and medium-sized companies, still doubt the cost-effectiveness of introducing

управлінні в сільськогосподарських об'єктах;

- різноманітність і складність виробничих процесів, які забезпечує цифрова технологія.

- розподіл контрольованих параметрів на великій території, випадковий характер їх прояву;

- технологічне різноманіття сільськогосподарського виробництва та сільськогосподарських культур.

Основними аргументами для цифровізації сільськогосподарського виробництва є необхідність виконання таких проблемних завдань, пов'язаних із нашим відставанням від передових країн світу [3; 5]:

- збільшення кількості та якості врожаю;

- мінімізація капітальних вкладень;

- зниження трудомісткості та підвищення продуктивності сільськогосподарського виробництва;

- зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище;

- зменшення залежності від людського фактора в сільському господарстві та мінливості врожайності.

Цифрові технології нині використовуються в сільському господарстві нашої країни, але інтенсивності їх використання для вирішення масштабних проблем поки недостатньо. Розвиток цифрової інфраструктури та інтенсифікація використання цифрових рішень у

new expensive technologies that require professional advice and a service system more affordable for large farms. Such a period of consumer resistance was experienced in European countries, which began to innovate much earlier [2].

At the same time, end-to-end digitalization is not even the future, but the present, which needs to be accepted and understood with the greatest possible benefit for the development of all sectors of the economy.

According to experts, too little attention is paid to the problem of popularizing the actual implementation of new digital technologies in agricultural production and, above all, to the specific effect achieved and the problems that arise [3].

Experts recognize that the digitalization of agriculture in Ukraine is still at an early stage, but it is worth noting that some elements of precision agriculture (precision agriculture using new technologies and equipment in pilot plots allows for a 2.5-fold increase in grain yields, while it makes it possible to achieve a cost reduction of more than 20%) are already being implemented [7]. For example, yield mapping. Modern combine harvesters are equipped with a system that allows you to read the yield from each square meter and determine how many nutrients are taken from the soil - potassium, phosphorus, nitrogen. When drawing up a yield plan for the next year, the agronomist takes this mapping into account, as well as maps of chemical

сільськогосподарському виробництві, у вирішенні питань управління та стратегічного планування розвитку сільських територій в Україні сьогодні гальмуються наступними чинниками: висока вартість придбання елементів для реалізації цифрові технології; відсутність стабільної мобільної мережі, доступу до Інтернету у віддалених районах; юридичні обмеження. Також слід зазначити, що одним із нюансів є недостатня кількість спеціально поставлених науковцями експериментів (через високу вартість їх проведення).

Крім того, проблема полягає в тому, що якщо в розвинених країнах, звідки походить переважна більшість цифрових інструментів, вже створено прийнятний техніко-інформаційний резерв, то у вітчизняному сільському господарстві він фактично відсутній.

Стан машинно-тракторного парку такий, що переважна більшість тракторів, що знаходяться в експлуатації, потребують заміни, оснащення їх датчиками не вирішить проблеми техніки та її застарілості. Незважаючи на привабливі пропозиції, щонайменше половина сільгоспвиробників, особливо середніх і малих компаній, все ще сумніваються в економічності впровадження нових дорогих технологій, які потребують професійної консультації та більш доступної для великих фермерських господарств системи обслуговування. Такий період

analysis of the soil composition. This allows him to plan exactly how much fertilizer to apply, which saves money.

Precision farming is revolutionizing the agricultural industry by providing perfect precision in field operations and the ability to manage seeds, fertilizers, water, crops, and spot spraying of diseased plants, while maintaining control and allowing for effective management decisions. Partial implementation of precision farming elements also shows an effect - up to 25% of resources are saved [8]. Our country has also introduced parallel driving technologies, installed a third of the necessary fuel consumption sensors, and work on them continues. Every year, more and more domestic companies are involved in the manufacture of equipment equipped with elements of the precision farming system.

Digitalization also finds its application in animal husbandry. For example, when receiving milk in milking parlors, computer technology can be used not only to find out how much milk a cow is producing, but also to regulate the distribution of feed. At some new complexes, each cow is fitted with a sensor that sends information about the animal's activity to a computer. A special program provides information about the health status and the desire to inseminate. The profitability of dairy farms largely depends on the reproduction of the herd [4].

The study showed that when using digitalization technologies in

споживчого опору був у європейських країнах, які почали впроваджувати інновації набагато раніше [2].

При цьому наскрізна цифровізація – це навіть не майбутнє, а вже сьогодення, яке потрібно прийняти і зрозуміти з якомога більшою користю для розвитку всіх галузей економіки.

На думку експертів, надто мало уваги приділяється проблемі популяризації реального впровадження нових цифрових технологій у сільськогосподарське виробництво і, насамперед, досягнутому конкретному ефекту та проблемам, які виникають [3].

Експерти визнають, що цифровізація сільського господарства в Україні все ще знаходиться на ранній стадії, але варто відзначити, що деякі елементи точного землеробства (точне землеробство з використанням нових технологій та обладнання на пілотних ділянках дозволяє досягти в 2,5 рази більшого врожаю зернових, при цьому воно дає можливість досягти зниження витрат понад 20%) вже реалізуються [7]. Наприклад, картування врожайності. Сучасні комбайни оснащені системою, яка дозволяє зчитувати врожайність з кожного квадратного метра і визначати, скільки поживних речовин береться з ґрунту – калію, фосфору, азоту. При складанні плану врожайності на наступний рік агроном враховує це картування, а також карти хімічного аналізу складу ґрунту. Це

livestock farms, a farmer (or farm worker) can constantly monitor the entire herd, know its location during grazing and the health status of each individual, and, if necessary, separate the animal from the herd for some time. Water consumption, body temperature, and other indicators are monitored using sensors and ear tags.

It should be noted that intelligent transport and warehouse logistics systems are of the utmost importance for the agro-industrial complex. The use of digitalization in agricultural logistics is associated with the use of information and communication technologies that work with spatial distribution information (geoinformation), control moving objects, and operate in real time with a single coordinate system. Storage systems support the stable movement of material flows and information, optimize production processes and storage of material resources.

The digitalization of agricultural production cannot be complete without the use of unmanned aerial vehicles, robots, and automated systems.

Unmanned aerial vehicles perform many different tasks on agricultural land. These include mapping, aerial photography, and the above-mentioned devices are used for irrigation, spraying, crop monitoring, etc. Today, it is one of the most popular digital technology tools [5].

However, new technologies also bring new challenges. Innovations always disrupt the familiar, and along with many

дозволяє йому точно спланувати, скільки добрив потрібно внести, що дозволяє заощадити гроші.

Точне землеробство революціонізує сільськогосподарську індустрію, забезпечуючи досконалу точність у польових операціях і можливість керувати насінням, добривами, водою, посівами та точковим обприскуванням хворих рослин, зберігаючи при цьому контроль та дозволяючи приймати ефективні управлінські рішення. Часткове впровадження елементів системи точного землеробства також показує ефект – економиться до 25% ресурсів [8]. У нашій країні також впроваджено технології паралельного водіння, встановлено третину необхідних датчиків витрати палива і робота над ними триває. З кожним роком все більше вітчизняних компаній пов'язані з виготовленням техніки, оснащеної елементами системи точного землеробства.

Цифровізація також знаходить своє застосування у тваринництві. Наприклад, при прийомі молока в доїльних залах за допомогою комп'ютерних технологій можна не тільки дізнатися, скільки молока дає корова, а й регулювати розподіл корму. На деяких нових комплексах на кожну корову встановлюють респондент – датчик, який надсилає інформацію про активність тварини на комп'ютер. Спеціальна програма надає інформацію про стан здоров'я та бажання запліднюватись. Рентабельність молочних ферм

advantages, the agri-food value chain also faces some obstacles, in particular: many new technologies are already used in agriculture or are starting to be used, but the degree of their implementation in Ukraine has not yet reached the proper level compared to other regions of the world, such as the United States and Europe.

The basic requirements for the introduction of most new technologies (broadband coverage and stable Internet connection) are unevenly distributed within our country, especially in remote rural areas.

Resistance to change and the introduction of new technologies in agriculture may be the result of their underestimation and lack of understanding of the importance of knowledge technologies for the needs of agriculture by managers and specialists in the agro-industrial complex. The digitalization of agriculture and the agro-industrial complex as a whole should take these issues into account. Transformations should be managed carefully to avoid widening the “digital divide” between individual industries and sectors of the economy, as well as between those who have unequal opportunities to implement these technologies [1].

To develop the digital technology segment, it is necessary to prepare a developed information and communication infrastructure. To meet the challenges posed by the digital economy, relevant knowledge bases, information resources and interactive communities, a wide

значною мірою залежить від відтворення стада [4].

Дослідження показало, що при використанні технологій цифровізації у тваринницьких господарствах фермер (або працівник господарства) може постійно спостерігати за всім стадом, знати його місцезнаходження під час випасу та стан здоров'я кожної особини, а при необхідності відокремлювати тварину від стада на деякий час. За допомогою датчиків і вушних бірок відстежується споживання води, температура тіла тварин та інші показники.

Слід зазначити, що для агропромислового комплексу найбільше значення мають інтелектуальні транспортно-складські логістичні системи. Використання цифровізації в логістиці аграрного сектору пов'язане з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, які працюють з просторовою розподільною інформацією (геоінформацією), керують рухомими об'єктами та працюють у режимі реального часу з єдиною системою координат. Системи зберігання підтримують стабільний рух матеріальних потоків та інформації, оптимізують виробничі процеси та процеси зберігання матеріальних ресурсів.

Цифровізація сільськогосподарського виробництва не може бути повною без використання безпілотних літальних апаратів, роботів та автоматизованих систем.

network of integration business platforms, a digital environment and personnel capable of working in the new environment are needed. This integrated approach will create a digital ecosystem in which each participant plays a dual role as a client and a data server. This creates the basis for thematic clusters within which agricultural digital ecosystems operate.

The use of digital technologies has a positive impact on the growth rate of productivity and profitability in the agricultural sector. A vivid example is Israel, where only 20% of land resources are suitable for agricultural activities, and the food security of the population is 95%. At the same time, the lack of favorable natural and climatic conditions is compensated by the possibilities of innovative technologies [2].

Therefore, at present, a number of problems can be identified in agriculture related to the transition of the agro-industrial complex to new digital methods of management [3; 6]:

1. The use of outdated equipment and technologies by small and medium-sized agricultural producers, which reduces the competitiveness of organizations both in the domestic market, which is under pressure from large producers, and in the foreign market.

2. There is a lack of resources for the introduction of modern equipment and technologies in the activities of small organizations, and according to the study, they account for the bulk of production.

Безпілотні літальні апарати виконують багато різних завдань на сільськогосподарських угіддях. Це картографія, аерофотозйомка, а також вищевказані пристрої використовуються для поливу, обприскування, моніторингу посівів тощо. Сьогодні це один із найпопулярніших інструментів цифрових технологій [5].

Однак нові технології приносять і нові виклики. Інновації завжди руйнують звичне, і поряд з багатьма перевагами ланцюг створення вартості агропродовольчої промисловості також стикається з деякими перешкодами, зокрема: багато нових технологій вже використовуються в сільському господарстві або починають застосовуватися, але ступінь їх впровадження в Україні все ще не досягла належного рівня в порівнянні з іншими регіонами світу, такими як США, Європа.

Основні вимоги щодо впровадження більшості нових технологій (широкосмугове покриття та стабільне підключення до Інтернету) нерівномірно розподілені всередині нашої країни, особливо у віддалених сільських районах.

Опір змінам і впровадженню нових технологій у сільському господарстві може бути наслідком їх недооцінки та нерозуміння значення технологій знань для потреб сільського господарства з боку керівників і спеціалістів АПК. Цифровізація сільського господарства та АПК в цілому має

3. For small organizations, access to specialized information resources from which to obtain the necessary information to optimize their operations is practically absent or fragmented.

4. Existing state support measures for agricultural producers are not specifically aimed at introducing advanced technologies into the activities of small and medium-sized businesses in the sector.

Among the existing barriers in organizational, programmatic, information and technical terms, the following can be noted [3]

- the need to use a single software platform and protocol for exchange between different software agents and structural units of agricultural enterprises;

- insufficient staffing for digitalization activities at the state and regional levels, as well as on individual farms.

To solve these problems, it is necessary to develop a system that will increase the level of digitalization of Ukrainian agriculture. The system means the creation of a digital platform, the core of which is the introduction of digital technologies in the agro-industrial complex to improve the efficiency of enterprises.

To solve the identified problems, a model of a digital platform for the agricultural sector is needed that involves the entire agricultural sector in the process of digital transformation.

The effectiveness of digitalization of Ukrainian agriculture

враховувати ці питання. Трансформаціями слід керувати ретельно, щоб уникнути розширення «цифрового розриву» між окремими галузями та секторами економіки, а також між тими, хто має нерівні можливості для впровадження цих технологій [1].

Для розвитку сегменту цифрових технологій необхідно підготувати розвинену інформаційно-комунікаційну інфраструктуру. Для вирішення поставлених перед цифровою економікою завдань потрібні відповідні бази знань, інформаційні ресурси та інтерактивні спільноти, широка мережа інтеграційних бізнес-платформ, цифрове середовище та кадри, здатні працювати в нових умовах. Такий комплексний підхід дозволить створити цифрову екосистему, в якій кожен учасник грає подвійну роль – клієнта і сервера даних. Це створює основу для тематичних кластерів, у рамках яких функціонують сільськогосподарські цифрові екосистеми.

Використання цифрових технологій позитивно впливає на темпи зростання продуктивності та рентабельності в АПК. Яскравим прикладом є Ізраїль, де лише 20% земельних ресурсів придатні для сільськогосподарської діяльності, а продовольча безпека населення становить 95%. При цьому відсутність сприятливих природно-кліматичних умов компенсується можливостями інноваційних технологій [2].

can be increased by creating an electronic platform for the sale of agricultural products, where agreements are concluded not only with intermediaries but also with end consumers. This will reduce the profits of intermediaries and incentivize producers.

Technological digital platforms are elements of the innovation infrastructure. Its purpose is to ensure fast and efficient communication and stimulate direct interaction between agricultural producers and other stakeholders (research and education institutions, government agencies, authorities) [7].

Elements of the digital economy can be used to monitor land and crops, optimize accounts between producers and buyers, optimize investment and credit systems, and social security. Digitalization ensures the active use of marketing techniques, resistance to monopoly, and the creation of conditions for electronic interaction between all economic operators.

The main objective of the digitalization of agriculture should be to reduce the cost of production, improve their quality and competitiveness. The digital transformation of the agricultural sector brings with it a number of systemic changes. First of all, they will affect relations with the state, as changes cannot be made without state support for agricultural producers, shortening the terms of subsidies, simplifying the workflow, regulating interest rates on loans and insurance, meeting the needs of entrepreneurs

Тому в даний час у сільському господарстві можна виділити ряд проблем, пов'язаних з переходом агропромислового комплексу на нові цифрові методи господарювання [3; 6]:

1. Використання малими та середніми сільськогосподарськими товаровиробниками застарілого обладнання та технологій, що знижує конкурентоспроможність організацій як на внутрішньому ринку, який перебуває під тиском великих виробників, так і на зовнішньому.

2. Не вистачає необхідних ресурсів для впровадження сучасного обладнання та технологій у діяльність малих організацій, і згідно з дослідженням, на них припадає основна частина виробництва.

3. Для невеликих організацій доступ до спеціалізованих інформаційних ресурсів, з яких можна отримати необхідну інформацію для оптимізації діяльності, практично відсутній або фрагментований.

4. Існуючі заходи державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників не мають спеціальної спрямованості на впровадження передових технологій у діяльність малого та середнього бізнесу галузі.

Серед існуючих бар'єрів в організаційному, програмному, інформаційно-технічному плані можна відзначити [3]:

- необхідність використання єдиної програмної платформи та протоколу для обміну між різними

for reliable, accessible, secure and inexpensive communications, computing power, information systems and services, and digital platforms created with priority use of domestic technologies.

Conclusions. The results of the study show that the digital revolution in agriculture is gaining momentum. Digitalization is a catalyst for work processes - increasing efficiency from labor and time spent, increasing productivity and expanding crop areas or improving the quality of products, which ultimately leads to increased profitability through the use of freed-up resources. The introduction of new technologies is more accessible for large farms, whose financial capabilities and investment attractiveness are much higher than for small and medium-sized farms. There are a number of problems that make it difficult for small farmers to adopt digital technologies. These include unreliability or lack of network coverage, computer illiteracy, high cost of modern equipment that can operate in the mode of new technologies, etc. If these issues are resolved, the prospects for digitalization in Ukraine's agriculture are quite encouraging. Experts estimate that digital technologies could increase yields by up to 70% by 2050. It is quite possible to provide the world's population with agricultural products using modern digital technologies.

References

1 Vodianka, L.D. and Yurii, T.P. (2020), "Digitalization and digital

програмними агентами та структурними підрозділами сільськогосподарських підприємств;

- недостатнє кадрове забезпечення діяльності з цифровізації на державному та регіональному рівні, а також індивідуальних фермерських господарствах.

Для вирішення цих проблем необхідно розробити систему, яка підвищить рівень цифровізації сільського господарства України. Система означає створення цифрової платформи, ядром якої є впровадження цифрових технологій в агропромисловий комплекс для підвищення ефективності діяльності підприємств.

Для вирішення виявлених проблем необхідна модель цифрової платформи для аграрного сектору, яка залучає весь агропромисловий комплекс у процес цифрової трансформації.

Ефективність цифровізації сільського господарства України можна підвищити шляхом створення електронної платформи з продажу сільськогосподарської продукції, на якій укладаються угоди не лише з посередниками, а й з кінцевими споживачами. Це зменшить прибутки посередників і стимулюватиме виробників.

Технологічні цифрові платформи є елементами інноваційної інфраструктури. Її мета – забезпечити швидку та ефективну комунікацію та стимулювати безпосередню

platform in the economy of agricultural sector development”, *Ekonomika APK*, vol. 12, 67–71.

2 Demchyshak, N.B. Radukh, O.O. and Hryb V.M. (2020), “Digitalization of the agricultural sector in the conditions of opening of the land market in Ukraine”, *Agrosvit*. vol. 12, 10–18.

3 Zaburanna, L.V. and Yarmolenko, Yu.O. (2019), “Capacity to produce an agro-digital cooperation platform for regional convergence in sustainable development”, *Ekonomika APK*, vol. 3, 87–96.

4 Shubravskaya, O. V. Moldavan, L. V. Paskhaver, B. Y., et al. (2012), *Innovatsiini transformatsii ahrarnoho sektora ekonomiky* [Innovative Transformations of the Agrarian Sector of the Economy], In: *ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrainy*, Kyiv, Ukraine.

5 Pizhuk, O.I. (2018), “Digitalization as a paradigm change of development of economic systems”, *Visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya Ekonomika*, vol. 2, 84–91.

6 Rudenko, M.V. (2018), “Difficulties and prospects of digitization of agricultural companies”, *Stratehiia rozvytku ahropromyslovoho kompleksu v umovakh intehratsiinykh protsesiv* [Strategy of development of agro-industrial complex under conditions of integration processes], *Materialy konferentsii* [Conference proceedings], 24.11.2018. NNC “IAE”, Kiev, Ukraine, 197–200.

7 Vyshnevsky, V.P. Harkushenko, O.M., Kniaziev, S.I.

взаємодію між сільгоспвиробниками та іншими зацікавленими сторонами (науково-освітні установи, державні установи, органи влади) [7].

Елементи цифрової економіки можна використовувати для моніторингу землі та посівів, оптимізації рахунків між виробниками та покупцями, оптимізації інвестиційної та кредитної систем, а також соціального забезпечення. Цифровізація забезпечує активне використання маркетингових прийомів, стійкість до монополії та створення умов для електронної взаємодії між усіма економічними операторами.

Основним завданням цифровізації сільського господарства має бути зниження собівартості продукції, підвищення їх якості та конкурентоспроможності. Цифрова трансформація аграрної галузі несе з собою низку системних змін. Перш за все, вони вплинуть на відносини з державою, оскільки зміни неможливо внести без державної підтримки сільгоспвиробників, скорочення термінів надання субсидій, спрощення робочого процесу, регулювання процентної ставки за кредитами та страхуванням, забезпечення потреб підприємців у надійних, доступних, безпечних та недорогих комунікаціях, обчислювальних потужностях, інформаційних системах та послугах, цифрових платформах,

Lypnyskyi, D.V. and Chekina, V.D. (2020), *Tsyfrovizatsiia ekonomiky Ukrainy: transformatsiyni potentsial* [Digitalization of Ukrainian economy: transformational potential], PH “Akadempriodyka”, Kyiv, Ukraine.

8 Sherstiuk, L.M. (2019), *Tsyfrove silske hospodarstvo: zarubizhnyi dosvid ta osoblyvosti vprovadzhennia y vykorystannia v Ukraini* [Digital agriculture: foreign experience and features of introduction and use], 310–318 [in Ukrainian].

створених з пріоритетним використанням вітчизняних технологій.

Висновки. За результатами проведеного дослідження встановлено, що цифрова революція в сільському господарстві набирає обертів. Цифровізація є каталізатором робочих процесів – підвищення ефективності від затраченої праці та часу, підвищення продуктивності та розширення посівних площ або покращення якості виробленої продукції, що в кінцевому підсумку призводить до збільшення прибутковості за рахунок використання вивільнених ресурсів. Впровадження нових технологій доступніше для великих фермерських господарств, фінансові можливості та інвестиційна привабливість яких значно вищі, ніж для малих і середніх. Існує ряд проблем, які ускладнюють дрібним фермерам впровадження цифрових технологій. Це ненадійність або відсутність покриття мережі, комп'ютерна неграмотність, висока вартість сучасного обладнання, яке може працювати в режимі нових технологій і т. д. Якщо ці питання вирішувати, то перспективи впровадження цифровізації в агропромисловому комплексі України досить обнадійливі. Експерти підраховали, що завдяки цифровим технологіям до 2050 року можливе збільшення врожайності до 70%. Забезпечити населення нашої планети сільськогосподарською продукцією

цілком можливо саме з використанням сучасних цифрових технологій.

Список використаних джерел

1. Водянка Л.Д., Юрій Т.П. Цифровізація та цифрова платформа в економічному розвитку аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2020. № 12. С. 67-71.
2. Демчишак Н.Б., Радух О.О., Гриб В.М. Цифровізація аграрного сектору в умовах відкриття ринку землі в Україні. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 10–18.
3. Забуранна Л.В., Ярмоленко Ю.О. Потенціал провадження платформи агроцифрової кооперації для конвергенції регіонів у процесі сталого розвитку. *Економіка АПК*. 2019. № 3. С. 87–96.
4. Інноваційні трансформації аграрного сектора економіки : монографія / Шубравська О. В., Молдаван Л. В., Пасхавер Б. Й. та ін.; за ред. д-ра екон. наук О. В. Шубравської. Київ : Ін-т екон. та прогнозув. НАН України, 2012. 496 с.
5. Піжук О.І. Цифровізація як зміна парадигми розвитку економічних систем. *Вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2018. Вип. 2. С. 84-91.
6. Руденко М.В. Проблеми та перспективи цифровізації сільськогосподарських підприємств. *Стратегія розвитку агропромислового комплексу в*

умовах інтеграційних процесів: матеріали конференції, 24.11.2018 року. Київ. ННЦ«ІАЕ». 2018. С. 197-200.

7. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал : монографія / В.П. Вишневський, О.М. Гаркушенко, С.І. Князєв, Д.В. Липницький, В.Д. Чекіна ; НАН України, Інститут економіки промисловості. Київ : Академперіодика, 2020. 188 с.

8. Шерстюк Л.М. Цифрове сільське господарство: зарубіжний досвід та особливості впровадження й використання в Україні: колективна монографія. 2019. С. 310–318.

JEL Класифікація: H70, Z10, J24, L38.

УДК 351

Шестаковська Тетяна Леонідівна

доктор наук з державного управління, доцент, ректор Чернігівського інституту інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ»

ORCID ID: 0000-0002-8098-8439

Shestakovska Tetiana Leonidivna, Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Rector of Chernihiv Higher Education Institution of Information, Business, and Law of "International Scientific and Technical University named after academician Yuriy Bugai"

ORCID ID: 0000-0002-8098-8439

СТРАТЕГІЇ ПІДТРИМКИ МОЛОДІ У КУЛЬТУРНОМУ СЕКТОРІ НА ЗАСАДАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

STRATEGIES FOR SUPPORTING YOUNG PEOPLE IN THE CULTURAL SECTOR BASED ON PUBLIC ADMINISTRATION

Анотація. У статті проаналізовано стратегії публічного управління, спрямовані на підтримку молоді у культурному секторі. **Abstract.** The article analyses public administration strategies aimed at supporting young people in the

на підтримку молоді у культурному секторі. Розглянуто основні виклики, з якими стикаються молоді діячі культури, а також можливості, які відкриваються завдяки сучасним технологіям і глобалізації. В статті визначаються ключові напрямки державної підтримки, які можуть сприяти розвитку талантів і креативності серед молоді, включаючи фінансування, професійний розвиток і доступ до міжнародних мереж. Підкреслено важливість адаптивних політик, які могли б забезпечити ефективне використання ресурсів та створення сприятливих умов для молодих талантів. Аналізуючи діючі програми та ініціативи, стаття також висвітлює потенціал для інновацій у культурних практиках, що може бути реалізований через партнерства між державними установами, приватним сектором та громадськими організаціями. Особлива увага приділяється впливу цифровізації та соціальних мереж, які відкривають нові горизонти для культурного виразу та спілкування молоді на міжнародному рівні. Стаття прагне внести вклад у розробку стратегій, що будуть сприяти сталому розвитку культурного сектору і забезпечувати більш глибоку інтеграцію молоді в культурне життя суспільства. Розглядаючи практичний аспект, стаття надає конкретні приклади успішних проектів і ініціатив, які демонструють можливості

cultural sector. The main challenges faced by young cultural workers are considered, as well as the opportunities offered by modern technologies and globalization. The article identifies key areas of state support that can contribute to the development of talent and creativity among young people, including funding, professional development, and access to international networks. The importance of adaptive policies that could ensure the efficient use of resources and create favorable conditions for young talent is emphasized. By analyzing existing programs and initiatives, the article also highlights the potential for innovation in cultural practices that can be realized through partnerships between public institutions, the private sector, and NGOs. Particular attention is paid to the impact of digitalization and social media, which are opening up new horizons for cultural expression and communication among young people internationally. The article aims to contribute to the development of strategies that will promote the sustainable development of the cultural sector and ensure a deeper integration of young people into the cultural life of society. From a practical perspective, the article provides concrete examples of successful projects and initiatives that demonstrate the potential of innovative approaches in the cultural sector to support young people. It also describes various methods of engaging young people in active participation in cultural life through

використання інноваційних підходів в культурній сфері для підтримки молоді. Також описуються різноманітні методи залучення молоді до активної участі в культурному житті через інтерактивні платформи, менторські програми, а також через участь у культурних фестивалях і міжнародних обмінах. Значна увага приділяється аналізу ефективності державних субсидій та грантів, які спрямовані на розвиток молодіжних культурних проєктів. Обговорюються можливості та виклики, які виникають при адмініструванні таких фондів, і важливість створення прозорих та справедливих критеріїв відбору проєктів. Крім того, стаття висвітлює роль освітніх інститутів у формуванні культурних лідерів майбутнього, підкреслюючи важливість інтегрованих навчальних програм, які б поєднували теоретичні знання з практичними навичками в сфері культурного менеджменту та підприємництва.

Ключові слова: молодь, культурний сектор, публічне управління, підтримка талантів, креативні індустрії.

JEL Класифікація: H70, Z10, J24, L38.

Вступ. У сучасному світі культурний сектор відіграє ключову роль у соціальному та економічному розвитку країн, впливаючи на ідентичність, інновації та креативний потенціал

interactive platforms, mentoring programs, as well as participation in cultural festivals and international exchanges. Considerable attention is paid to the analysis of the effectiveness of government subsidies and grants aimed at developing youth cultural projects. It discusses the opportunities and challenges that arise in the administration of such funds and the importance of creating transparent and fair criteria for project selection. In addition, the article highlights the role of educational institutions in shaping the cultural leaders of the future, emphasizing the importance of integrated curricula that combine theoretical knowledge with practical skills in cultural management and entrepreneurship.

Keywords: youth, cultural sector, public administration, talent support, creative industries.

INTRODUCTION. In today's world, the cultural sector plays a key role in the social and economic development of countries, influencing the identity, innovation, and creative potential of society. It is especially important to engage young people in cultural activities, as they are the bearers of new ideas and approaches that can contribute to the development and renewal of the cultural landscape. However, young artists and cultural workers often face many challenges that can limit their creative activity and professional development. The relevance of the topic lies in the need to develop and implement effective strategies to support young people in the cultural sector based on public

суспільства. Особливо важливим є залучення молоді до культурних діяльностей, оскільки молодь є носієм нових ідей і підходів, що можуть сприяти розвитку та оновленню культурного ландшафту. Однак, молоді артисти та культурні діячі часто стикаються з низкою викликів, які можуть обмежувати їхню творчу активність та професійний розвиток. Актуальність теми полягає у необхідності розробки та впровадження ефективних стратегій підтримки молоді в культурному секторі на основі публічного управління. Ці стратегії мають на меті не тільки вирішення існуючих проблем, але й створення умов для розвитку молодих талантів, забезпечення їхнього доступу до ресурсів, знань, і мереж, які можуть допомогти їм реалізувати свій потенціал.

Огляд літератури. Питання державної політики у сфері культури, зокрема, підтримку молодіжних культурних ініціатив досліджує О. Костюк [1]; проблеми менеджменту у сфері культури, зокрема, питання залучення молоді до культурної діяльності вивчає С. Іванова [2]; питання культурної політики в умовах глобалізації, зокрема, роль молоді у збереженні та розвитку культурної спадщини публікувалися у роботах О. Пащенко [3]. Й. Шварц вивчає питання культурної політики у Європі, зокрема, підтримку молодіжних культурних проєктів, М. ван дер Гейден вивчає питання

administration. These strategies are aimed not only at solving existing problems, but also at creating conditions for the development of young talents, ensuring their access to resources, knowledge, and networks that can help them realize their potential.

LITERATURE REVIEW.

The issues of state policy in the field of culture, in particular, support for youth cultural initiatives, are studied by O. Kostiuk [1]; the problems of management in the field of culture, in particular, the issue of involving young people in cultural activities, are studied by S. Ivanova [2]; the issues of cultural policy in the context of globalization, in particular, the role of young people in the preservation and development of cultural heritage, were published in the works of O. Pashchenko [3]. J. Schwartz studies cultural policy in Europe, in particular, support for youth cultural projects, M. van der Heyden studies cultural participation, in particular, the role of youth in cultural life, K. Baker studies cultural economics, in particular, the impact of youth cultural activities on economic development [4-6].

THE MAIN PURPOSE. The main purpose of this article is to analyze and evaluate strategies for supporting young people in the cultural sector implemented through public administration. In the context of large-scale socio-economic challenges, such as globalization, digitalization, and demographic change, the state has a key role to play in shaping the conditions for the

культурної участі, зокрема, роль молоді у культурному житті, К. Бейкер вивчає питання культурної економіки, зокрема, вплив молодіжної культурної діяльності на економічний розвиток [4-6].

Мута. Основна мета даної статті полягає в аналізі та оцінці стратегій підтримки молоді у культурному секторі, що реалізуються на основі публічного управління. В контексті широкомасштабних соціально-економічних викликів, таких як глобалізація, цифровізація та демографічні зміни, держава має відігравати ключову роль у формуванні умов для розвитку молодіжного культурного простору. Таким чином, ця стаття прагне визначити, які існуючі стратегії є ефективними, а які потребують переосмислення або адаптації для забезпечення сталого розвитку культурного сектору і підтримки молодого покоління художників, музикантів, письменників та інших культурних діячів.

Методи. Для досягнення визначених цілей та вирішення поставлених завдань у статті використовується набір методологічних підходів, які дозволяють всебічно аналізувати та оцінювати стратегії підтримки молоді у культурному секторі. Використання систематичного аналізу наукових статей, книг, звітів урядових і недержавних організацій, а також релевантних юридичних і політичних документів. Цей метод дозволяє

development of youth cultural space. Thus, this article aims to identify which existing strategies are effective and which need to be rethought or adapted to ensure the sustainable development of the cultural sector and support the younger generation of artists, musicians, writers, and other cultural figures.

METHODS. To achieve the set goals and solve the set tasks, the article uses a set of methodological approaches that allow for a comprehensive analysis and evaluation of strategies to support youth in the cultural sector. The systematic analysis of scientific articles, books, and reports of governmental and non-governmental organizations, as well as relevant legal and policy documents. This method allows us to define the theoretical basis of the research and identify the main trends and challenges in the study of cultural policy and management. Analysis of specific examples (cases) from different countries where innovative or effective strategies to support youth have been implemented. This approach allows for a detailed assessment of the practical aspects of policy implementation and their results.

RESULTS. Young cultural actors face numerous challenges that range from limited access to resources to a highly competitive industry. One of the main challenges is funding. Young artists often struggle to obtain grants or investments that are vital for the development of their projects and careers. Another significant challenge

визначити теоретичну базу дослідження та ідентифікувати основні тенденції та виклики у вивченні культурної політики та управління. Аналіз конкретних прикладів (кейсів) з різних країн, де впроваджувались інноваційні або ефективні стратегії підтримки молоді. Цей підхід дозволяє детально оцінити практичні аспекти впровадження політик та їхні результати.

Результати. Молоді діячі культури стикаються з численними викликами, які варіюються від обмеженого доступу до ресурсів до високої конкуренції у галузі. Один із основних викликів – це фінансування. Молоді артисти часто борються за отримання грантів або інвестицій, які є життєво необхідними для розвитку їхніх проєктів і кар'єр. Інший значний виклик – це професійний розвиток, особливо в умовах, коли доступ до наставництва та навчальних програм обмежений.

Крім того, молоді культурні діячі часто зіштовхуються з труднощами у входженні до вже існуючих мереж у мистецтві та культурі, що ускладнює їхнє просування та визнання. Відсутність стабільності та передбачуваності в кар'єрах, пов'язаних з культурою, також створює додатковий тиск, оскільки багато хто з них змушені займатися фрілансом без соціальних гарантій.

Проте, існують і значні можливості. Розвиток цифрових технологій відкрив нові шляхи для

is professional development, especially in contexts where access to mentorship and training programs is limited.

In addition, young cultural actors often face difficulties in entering existing networks in the arts and culture, which makes it difficult for them to be promoted and recognized. The lack of stability and predictability in culture-related careers also creates additional pressure, as many are forced to engage in freelance work without social guarantees.

However, there are also significant opportunities. The development of digital technologies has opened up new avenues for young people in the cultural sector, making it easier to share their work with a global audience. Social media and crowdfunding platforms have become powerful tools for self-promotion and fundraising.

Globalization has also fostered cultural exchange, opening up opportunities for young artists to interact with international colleagues and audiences, broadening their professional horizons, and stimulating creative inspiration. In addition, a growing number of governmental and non-profit organizations are recognizing the importance of the cultural sector and are introducing programs to support young people, which may include grants, residencies, training, and access to professional networks.

Thus, while young cultural workers face many challenges, the current landscape also offers them

молоді у культурному секторі, дозволяючи легше ділитися своїми творами з глобальною аудиторією. Соціальні мережі та платформи для краудфандингу стали потужними інструментами для самопромоції та залучення фінансування.

Глобалізація також сприяє культурному обміну, відкриваючи молодим діячам можливість взаємодіяти з міжнародними колегами та аудиторією, що розширює їхні професійні горизонти та стимулює творче натхнення. Крім того, все більше урядових і некомерційних організацій розуміють важливість культурного сектору та запроваджують програми підтримки молоді, що можуть включати гранти, резиденції, навчання та доступ до професійних мереж.

Таким чином, хоча молоді культурні діячі зіштовхуються з низкою викликів, сучасний ландшафт також пропонує їм нові можливості для розвитку та самореалізації.

Державні стратегії підтримки молоді у культурному секторі охоплюють широкий спектр програм та ініціатив, спрямованих на розвиток молодих талантів та їхнє професійне зростання. Ці стратегії включають створення законодавчої бази, фінансові стимули, освітні програми, та міжнародне співробітництво. Ось деякі з ключових елементів, які часто входять до національних стратегій підтримки молоді у культурному секторі [1].

new opportunities for development and self-realization.

State strategies to support young people in the cultural sector cover a wide range of programs and initiatives aimed at developing young talent and their professional growth. These strategies include the creation of a legal framework, financial incentives, educational programs, and international cooperation. Here are some of the key elements that are often included in national strategies to support young people in the cultural sector [1].

1. Funding and grants. Many governments introduce grant programs that provide financial support to young artists and cultural organizations. These grants can be used to develop individual projects, create new works, or cover training and professional development costs. Funding and grants play a key role in supporting young cultural actors by providing the necessary resources for the development of their projects and initiatives. State and non-governmental grant programs can act as a major catalyst for the creative growth and professional development of young people. To create a sustainable support system, it is important to ensure a diversity of funding sources. This can include government grants, support from private foundations, corporate sponsorship, and crowdfunding campaigns. Providing grants with different conditions for the use of funds can help to ensure that they are more widely adapted to the needs of different categories of young cultural

1. Фінансування та гранти. Багато урядів запроваджують грантові програми, які забезпечують фінансову підтримку молодим артистам та культурним організаціям. Ці гранти можуть бути спрямовані на розвиток окремих проектів, створення нових творів, або покриття витрат на навчання та професійний розвиток. Фінансування та гранти відіграють ключову роль у підтримці молодих діячів культури, забезпечуючи необхідні ресурси для розвитку їхніх проектів та ініціатив. Державні та недержавні грантові програми можуть виступати як основний каталізатор для творчого зростання та професійного розвитку молоді. Для створення сталої системи підтримки важливо забезпечити різноманітність джерел фінансування. Це може включати державні гранти, підтримку від приватних фондів, спонсорство від корпорацій, а також краудфандингові кампанії. Надання грантів з різними умовами використання коштів може сприяти більш широкій адаптації до потреб різних категорій молодих діячів культури. Наприклад, можна виділяти гранти не тільки на проекти, але й на особистісний розвиток, навчання чи подорожі.

2. Освітні програми. Державні стратегії часто включають спеціалізовані навчальні курси, майстер-класи, семінари та воркшопи, які допомагають молодим діячам культури розвивати свої навички та

workers. For example, grants can be allocated not only for projects but also for personal development, training, or travel.

2. Educational programmes. State strategies often include specialized training courses, masterclasses, seminars, and workshops to help young cultural workers develop their skills and increase their professional competence.

3. Infrastructure support. Governments can invest in the creation or modernization of cultural spaces, such as theatres, galleries, and rehearsal studios, which are available to young artists on preferential terms. Infrastructural support plays a critical role in strategies to support young people in the cultural sector, as the provision of adequate physical resources is key to the effective development of creative initiatives. State and local governments often invest in the creation or modernization of cultural spaces such as theatres, museums, galleries, art studios, and other creative locations that are available to young artists and cultural workers on preferential terms. This not only provides the necessary conditions for the development of their projects but also helps to increase the accessibility of cultural services to the general public [5].

One aspect of infrastructure support is the creation of specialized incubators or creative hubs where young people can work on their projects, exchange ideas, and access the necessary equipment. These spaces are often equipped with the

підвищувати професійну компетенцію.

3. Інфраструктурна підтримка. Уряди можуть інвестувати у створення або модернізацію культурних просторів, таких як театри, галереї, студії для репетицій, які доступні для молодих діячів культури на пільгових умовах. Інфраструктурна підтримка відіграє критичну роль у стратегіях підтримки молоді у культурному секторі, оскільки забезпечення відповідних фізичних ресурсів є ключем до ефективного розвитку творчих ініціатив. Державні та місцеві уряди часто інвестують у створення або модернізацію культурних просторів, таких як театри, музеї, галереї, мистецькі студії та інші творчі локації, що доступні для молодих артистів і діячів культури на пільгових умовах. Це не тільки надає необхідні умови для розвитку їхніх проєктів, але й сприяє збільшенню доступності культурних послуг для ширшої громадськості [5].

Одним з аспектів інфраструктурної підтримки є створення спеціалізованих інкубаторів або креативних хабів, де молодь може працювати над своїми проєктами, обмінюватися ідеями та отримувати доступ до необхідного обладнання. Ці простори часто обладнані за останнім словом техніки та включають все необхідне для занять різними видами мистецтва, від живопису до цифрових медіа. Інший важливий елемент

latest technology and include everything needed to practice various types of art, from painting to digital media. Another important element of infrastructure support is access to exhibition and concert venues. Young cultural workers often face the challenge of finding a place to showcase their work to a wider audience. The government can help by providing affordable or even free venues for exhibitions, concerts, and other cultural events. In addition, the development of specialized infrastructure for the film and media industry can also be part of infrastructure support. For example, the creation of film studios or media labs provides young filmmakers and content creators with a place where they can realize their projects.

4. Networks and partnerships. Encouraging the creation of professional networks and partnerships between young artists, experienced artists and cultural institutions helps to share experiences and strengthen the cultural community. Young artists and cultural workers can benefit greatly from joining professional networks that connect them with like-minded individuals, experienced artists, and potential funders. Governments and non-profit organizations can initiate and support such networks by organizing workshops, conferences, and other events that facilitate meetings and the exchange of experiences. Strengthening the links between educational institutions, cultural organizations, the private sector, and public institutions can help

інфраструктурної підтримки – це доступ до виставкових і концертних майданчиків. Молоді діячі культури часто зіштовхуються з викликом знайти місце для демонстрації своїх робіт широкій аудиторії. Влада може сприяти, забезпечуючи доступні або навіть безкоштовні майданчики для проведення виставок, концертів та інших культурних подій. Крім того, розвиток спеціалізованої інфраструктури для кінематографічної і медійної промисловості також може бути частиною інфраструктурної підтримки. Наприклад, створення плівкових студій або медіа-лабораторій забезпечує молодих кінематографістів та контент-творців місцем, де вони можуть реалізовувати свої проекти.

4. Мережі та партнерства. Стимулювання створення професійних мереж та партнерств між молодими діячами культури, досвідченими майстрами та культурними інституціями сприяє обміну досвідом та зміцненню культурної спільноти. Молоді артисти та культурні діячі можуть значно виграти від вступу до професійних мереж, які з'єднують їх з однодумцями, досвідченими майстрами та потенційними спонсорами. Уряди та некомерційні організації можуть ініціювати та підтримувати такі мережі, організовуючи воркшопи, конференції та інші заходи, які сприяють зустрічам та обміну досвідом. Зміцнення зв'язків між освітніми установами, культурними

to develop comprehensive programs that address the needs of young cultural workers. This includes joint projects, resource sharing, and co-financing of initiatives. International partnerships can open doors to exchanges, internships, and participation in international projects that broaden the professional horizons of young artists and help them gain valuable experience. Governments can facilitate such cooperation through bilateral cultural agreements. The formation of clusters that concentrate on cultural, educational, and commercial initiatives in one geographical region can create synergies and foster innovative development. Such clusters can also attract tourists and sponsors, increasing opportunities for young cultural actors.

5. International activities. Exchange programs and international cultural festivals allow young people to gain international experience, present their work abroad, and establish connections with foreign colleagues.

6. Inclusion measures. Particular attention is paid to inclusive programs that provide access to cultural activities for young people from different social groups, including young people from vulnerable groups. Inclusion measures in the cultural sector aim to ensure equal access to cultural resources, opportunities, and participation for all groups of young people, regardless of their social, economic, or cultural backgrounds. Inclusion in the cultural sector can be

організаціями, приватним сектором та державними установами може сприяти розробці комплексних програм, які адресують потреби молодих культурних діячів. Це включає спільні проекти, обмін ресурсами та спільне фінансування ініціатив. Міжнародні партнерства можуть відкрити двері для обмінів, стажувань та участі у міжнародних проектах, які розширюють професійні горизонти молодих артистів та допомагають їм здобувати цінний досвід. Уряди можуть сприяти такому співробітництву через двосторонні культурні угоди. Формування кластерів, які зосереджують культурні, освітні та комерційні ініціативи в одному географічному регіоні, може створити синергію та сприяти інноваційному розвитку. Такі кластери також можуть приваблювати туристів та спонсорів, що збільшує можливості для молодих діячів культури.

5. Міжнародна діяльність. Програми обміну та міжнародні культурні фестивалі дозволяють молоді здобувати міжнародний досвід, презентувати свої твори за кордоном та встановлювати зв'язки з іноземними колегами.

6. Заходи інклюзії. Особливу увагу приділяється інклюзивним програмам, які забезпечують доступ до культурної діяльності для молоді з різних соціальних груп, включаючи молодь з вразливих верств населення. Заходи інклюзії в культурному секторі спрямовані на забезпечення рівного доступу до культурних ресурсів,

achieved through many specific measures and initiatives. First and foremost, it is important to develop and implement programs that specifically address the needs of young people from marginalized and underrepresented groups. This may include scholarships, grants, and other financial incentives to enable young people from less affluent families or remote regions to participate in cultural events and educational programs [2].

It is also important to create cultural spaces and events that are physically accessible to people with disabilities. This includes adapting venues to meet the needs of people with different types of disabilities, including accessible toilets, ramps, and special audio and visual support systems for people with visual and hearing impairments. Initiatives should also include mentoring and support programs that help young people from different cultural and ethnic backgrounds find role models and mentors in the cultural industries. This will help them learn and develop in a safe and supportive environment. Cultural education programs should include courses and activities that highlight the diversity of cultures and artistic forms, promoting understanding and mutual respect among young people from different cultural groups. This may include the integration of minority arts and cultural practices into mainstream cultural activities and curricula.

7. Promotion and marketing. States can also play an important role in promoting young talent through the

можливостей та участі для всіх груп молоді, незалежно від їхнього соціального, економічного чи культурного фону. Інклюзивність у культурній сфері може бути досягнута через ряд конкретних заходів та ініціатив. Перш за все, важливо розробляти та впроваджувати програми, які спеціально адресують потреби молоді з маргіналізованих та недостатньо представлених груп. Це може включати стипендії, гранти та інші фінансові стимули, що дозволяють молодим людям з менш заможних сімей або віддалених регіонів брати участь у культурних заходах та освітніх програмах [2].

Також важливо створювати культурні простори та заходи, що є фізично доступними для осіб з обмеженими можливостями. Це включає адаптацію місць проведення заходів, щоб вони відповідали потребам людей з різними типами інвалідності, включаючи доступні туалети, пандуси, а також спеціальні аудіо та візуальні системи підтримки для людей з вадами зору та слуху. Ініціативи повинні також включати програми менторства та підтримки, які допомагають молодим людям з різними культурними та етнічними фонами знаходити рольові моделі та наставників у культурних індустріях. Це допоможе їм навчатися та розвиватися в безпечному та підтримуючому середовищі. Програми культурної освіти повинні включати курси та заняття, які висвітлюють

media, special cultural events, and national campaigns that increase the visibility of young cultural actors.

These strategies provide the basis for systematic support for young talent in the cultural sector, which facilitates their development and integration into the wider cultural and social fabric of society (Table 1).

різноманітність культур та мистецьких форм, сприяючи розумінню та взаємоповазі серед молодих людей різних культурних груп. Це може включати інтеграцію мистецтв та культурних практик меншин у основні культурні заходи та навчальні програми.

7. Промоція та маркетинг. Держави можуть також відігравати важливу роль у промоції молодих талантів через медіа, спеціальні культурні заходи та національні кампанії, що підвищують видимість молодих діячів культури.

Ці стратегії створюють основу для системної підтримки молодих талантів у культурному секторі, що сприяє їхньому розвитку та інтеграції у ширшу культурну та соціальну тканину суспільства (таблиця 1).

Таблиця 1 (In Ukrainian)

Стратегії підтримки молоді у культурному секторі

Стратегія	Опис	Приклади
Створення сприятливого середовища для розвитку молодих талантів	Забезпечення доступу до ресурсів, освіти та навчання, стимулювання творчості та інновацій, сприяння розвитку молодіжних культурних організацій.	Створення стипендійних програм та грантів для молодих художників, музикантів та інших діячів культури. Забезпечення доступу до студій, театрів та інших культурних просторів для молоді. Проведення майстер-класів, тренінгів та інших освітніх програм для молодих людей, які цікавляться культурою.
Залучення молоді до культурного життя	Розробка програм та заходів, які відповідають інтересам та потребам молоді, використання нових технологій для комунікації з молоддю, сприяння участі молоді у прийнятті рішень щодо культурної політики.	Створення онлайн-платформ та мобільних додатків, які надають молоді інформацію про культурні події та можливості. Організація фестивалів, конкурсів та інших заходів для молоді. Залучення молоді до роботи консультативних рад та комітетів з питань культури.

Підтримка культурного різноманіття та інклюзивності	Забезпечення рівного доступу до культурних ресурсів та можливостей для всіх молодих людей, незалежно від їхнього походження, етнічної приналежності, релігії, сексуальної орієнтації чи інших факторів.	Підтримка культурних програм та заходів, які представляють різні культури та традиції. Створення просторів, де молоді люди з різним досвідом можуть спілкуватися та співпрацювати. Проведення кампаній з підвищення обізнаності про важливість культурного різноманіття та інклюзивності.
Використання культурних ресурсів для вирішення соціальних проблем	Залучення молодих людей до використання культурних ресурсів для вирішення таких проблем, як бідність, дискримінація, насильство та залежність.	Підтримка програм, які використовують мистецтво та культуру для навчання молоді життєвим навичкам та профілактики ризикованої поведінки. Залучення молодих людей до волонтерської діяльності в культурних організаціях. Використання культурних ресурсів для підвищення обізнаності про соціальні проблеми та мобілізації молоді для дій.

Table 1 (In English)

Strategies to support young people in the cultural sector

Strategy.	Опис	Приклади
Creating a favourable environment for the development of young talent	Provide access to resources, education, and training, stimulate creativity and innovation, and promote the development of youth cultural organizations.	Establish scholarship programs and grants for young artists, musicians, and other cultural figures. Providing access to studios, theatres, and other cultural spaces for young people. Conducting workshops, training, and other educational programs for young people interested in culture.
Involving young people in cultural life	Developing programs and events that meet the interests and needs of young people, using new technologies to communicate with young people, and promoting youth participation in cultural policy decision-making.	Creating online platforms and mobile applications that provide young people with information about cultural events and opportunities. Organizing festivals, competitions, and other events for young people. Involve young people in the work of cultural advisory councils and committees.
Supporting cultural diversity and inclusion	Ensuring equal access to cultural resources and opportunities for all young people, regardless of their background, ethnicity, religion, sexual orientation, or other factors.	Supporting cultural programs and events that represent different cultures and traditions. Creating spaces where young people from different backgrounds can communicate and collaborate. Conducting campaigns to raise

		awareness of the importance of cultural diversity and inclusion.
Using cultural resources to solve social problems	Engaging young people in using cultural resources to address issues such as poverty, discrimination, violence, and addiction.	Support programs that use arts and culture to teach young people life skills and prevent risky behavior. Involving young people in volunteering in cultural organizations. Using cultural resources to raise awareness of social issues and mobilize young people for action.

На основі аналізу існуючих стратегій та вивчення викликів, з якими стикається молодь у культурному секторі, можна розробити наступні рекомендації для покращення державної підтримки.

По-перше, забезпечення сталого фінансування. Урядам варто створювати та підтримувати спеціалізовані фонди, які б забезпечували стабільне та передбачуване фінансування молодіжних культурних проєктів. Це може включати довгострокові гранти та підтримку стартапів у культурному секторі.

По-друге, розширення освітніх програм. Впровадження спеціалізованих курсів та тренінгів, що фокусуються на набутті практичних навичок, таких як культурний менеджмент, цифрове мистецтво, та маркетинг. Також корисним буде залучення до освітніх програм визнаних експертів із різних культурних галузей.

По-третє, підтримка інновацій та технологій. Стимулювання використання новітніх технологій у культурній діяльності, таких як віртуальна реальність, штучний інтелект у

Based on the analysis of existing policies and the study of the challenges faced by young people in the cultural sector, the following recommendations can be made to improve state support.

First, ensure sustainable funding. Governments should create and support specialized funds that provide stable and predictable funding for youth cultural projects. This could include long-term grants and support for start-ups in the cultural sector.

Second, expanding educational programs. Introduce specialized courses and training that focus on acquiring practical skills, such as cultural management, digital arts, and marketing. It will also be useful to involve recognized experts from various cultural fields in educational programs.

Third, support for innovation and technology. Stimulating the use of the latest technologies in cultural activities, such as virtual reality, and artificial intelligence in the arts, can help young people expand their audience and promote their works.

Fourth, strengthening cooperation networks. Creating platforms for networking between young artists, curators, producers, and other cultural figures to ensure the exchange of experience and the creation of joint projects.

мистецтві, що може допомогти молоді розширювати аудиторію та просувати свої твори.

По-четверте, зміцнення мереж співпраці. Створення платформ для мережевої взаємодії між молодими художниками, кураторами, продюсерами та іншими культурними діячами, щоб забезпечити обмін досвідом та створення спільних проектів.

По-п'яте, міжнародне співробітництво. Розвиток програм міжнародного обміну та стажувань, які дозволяють молодим діячам культури вдосконалювати свої навички та отримувати міжнародний досвід.

По-шосте, інклюзивність та доступність. Забезпечення рівного доступу до культурних ресурсів для молоді з усіх соціальних шарів, включаючи молодь з малозабезпечених сімей та регіонів.

Ці рекомендації можуть допомогти створити більш сприятливе середовище для молоді в культурному секторі, забезпечити їхній професійний розвиток та сприяти розквіту національної культури.

ВИСНОВКИ

У висновках до аналізу стратегій підтримки молоді у культурному секторі на засадах публічного управління, стає очевидним, що ефективна підтримка вимагає комплексного і багатовимірного підходу. Перш за все, забезпечення сталого та адекватного фінансування є ключовим для розвитку молодих

Fifth, international cooperation. Development of international exchange and internship programs that allow young cultural figures to improve their skills and gain international experience.

Sixth, inclusiveness and accessibility. Ensuring equal access to cultural resources for young people from all social strata, including young people from low-income families and regions.

These recommendations can help to create a more favorable environment for young people in the cultural sector, ensure their professional development, and contribute to the flourishing of national culture.

CONCLUSIONS.

In conclusion to the analysis of strategies for supporting young people in the cultural sector based on public administration, it becomes clear that effective support requires a comprehensive and multidimensional approach. First and foremost, ensuring sustainable and adequate funding is key to the development of young talent and the implementation of their projects. Also critical is the availability of quality education and professional development programs that help young people acquire the necessary skills and knowledge for a successful career in the cultural sector. Infrastructural support, including access to creative spaces and exhibitions, also plays an important role in facilitating youth cultural activities. It provides a foundation on which young artists can build their professional activities. The importance of networks and partnerships, which open up new opportunities for cooperation, learning, and broadening cultural horizons, cannot

талантів і реалізації їхніх проєктів. Також критично важливою є наявність якісної освіти та професійних програм розвитку, які допомагають молоді набувати необхідні навички та знання для успішної кар'єри в культурній сфері. Інфраструктурна підтримка, включаючи доступ до просторів для творчості та виставок, також відіграє важливу роль у сприянні культурній діяльності молоді. Це забезпечує фундамент, на якому молоді артисти можуть будувати свою професійну діяльність. Також не можна ігнорувати значення мереж і партнерств, які відкривають нові можливості для співпраці, навчання та розширення культурного горизонту. Інклюзивність є ще однією критичною складовою, яка забезпечує, що всі молоді люди, незалежно від їхнього походження або соціального статусу, мають доступ до культурних ресурсів. Це сприяє створенню більш різноманітного та багатогранного культурного середовища. Завершуючи, необхідно зазначити важливість постійного моніторингу та оцінки існуючих програм підтримки, щоб забезпечити їхню ефективність і релевантність. Адаптація до змінюваних умов та потреб молоді є ключем до успіху в реалізації довготривалих цілей у підтримці молодих діячів культури. Регулярний моніторинг і оцінка дієвості підтримки молоді у культурному секторі є необхідними для адаптації та вдосконалення існуючих програм та стратегій. Збір

be ignored. Inclusivity is another critical component that ensures that all young people, regardless of their background or social status, have access to cultural resources. This contributes to a more diverse and multifaceted cultural environment. In conclusion, it is important to note the importance of continuous monitoring and evaluation of existing support programs to ensure their effectiveness and relevance. Adapting to the changing conditions and needs of young people is key to success in realizing long-term goals in supporting young cultural workers. Regular monitoring and evaluation of the effectiveness of youth support in the cultural sector is essential to adapt and improve existing programs and strategies. Data collection and analysis will help to identify successes and areas that require attention.

References

1. Kostyuk O. V. (2018). Derzhavna polityka u sferi kultury: teoretychni zasady ta praktychni aspekty. *Kultura i suchasnist*, (4), 123-134.
2. Ivanova S. O. (2016). Menedzhment u sferi kultury: problemy ta perspektyvy rozvytku. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomichniy fakultet*, (62), 87-92.
3. Paschenko O. M. (2015). Kulturnya polityka v umovah globalizatsii: vyklyky ta mozhlyvosti dlya Ukrainy. *Filosofs'ka dumka*, (5), 10-18.
4. Schwartz J. (2017). Youth and Cultural Policy in Europe: A Comparative Analysis. *International Journal of Cultural Policy*, 23(4), 456-472.

та аналіз даних допоможуть виявити успіхи та області, які потребують уваги.

Список використаних джерел

1. Костюк О. В. Державна політика у сфері культури: теоретичні засади та практичні аспекти. *Культура і сучасність*. 2018. № 4. С.123-134.

2. Іванова С. О. Менеджмент у сфері культури: проблеми та перспективи розвитку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2016. № 62. С. 87-92.

3. Пащенко О. М. Культурна політика в умовах глобалізації: виклики та можливості для України. *Філософська думка*. 2015. №5. С.10-18.

4. Schwartz J. Youth and Cultural Policy in Europe: A Comparative Analysis. *International Journal of Cultural Policy*. 2017. № 23(4). P. 456-472.

5. Van der Heiden M. Cultural Participation and Social Cohesion: The Role of Young People. *Public Administration*. 2014. № 89(2). P. 243-260.

6. Baker C. The Economic Impact of Youth Cultural Activity: A Review of the Literature. *Journal of Cultural Economics*. 2012. №36(4). P. 381-408.

5. Van der Heiden M. (2014). Cultural Participation and Social Cohesion: The Role of Young People. *Public Administration*, 89(2), 243-260.

6. Baker C. (2012). The Economic Impact of Youth Cultural Activity: A Review of the Literature. *Journal of Cultural Economics*, 36(4), 381-408.

УДК 32.019.5:

Микитюк Володимир Ігорович

аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика

ORCID:0009-0007-1770-5292

Дурман Микола Олександрович,

д.н.держ.упр., професор, завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та економіки ЗВО «Університет трансформації майбутнього»

ORCID: 0000-0002-3775-205X

УДК 32.019.5:

Mykytyuk Volodymyr I.

Postgraduate student of the Department of Public Management, Administration and Social Work of the Shupyk National University of Health of Ukraine

ORCID:0009-0007-1770-5292

Durman Mykola O,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Management, Administration and Economics of the «University of Future Transformation»

ORCID: 0000-0002-3775-205X

**ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ
ОСВІТИ ШКОЛЯРІВ В УКРАЇНІ ЯК СКЛАДОВА НАЦІОНАЛЬНОЇ
БЕЗПЕКИ**

**STATE REGULATION OF THE QUALITY OF SCHOOLCHILDREN'S
EDUCATION IN UKRAINE AS A COMPONENT OF NATIONAL
SECURITY**

Анотація. Головна мета освітньої діяльності - всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, та **Abstract.** The main goal of educational activity is the comprehensive development of a person as an individual and the

забезпечення в такий спосіб національно безпеки держави інтелектуальним капіталом. Цієї мети можна досягти, забезпечивши високий рівень якості освіти. Державне регулювання освіти виникло внаслідок тривалого історичного становлення та розвитку суспільних відносин і є однією зі складових державної освітньої політики, яка забезпечує створення відповідного середовища, в якому здійснюється реалізація її основних цілей і завдань через відповідні інструменти. Оцінка доступності та ефективності освіти показала, що, по-перше, доступність зростає лише в загальній освіті, зменшується на інших рівнях, а по-друге, ефективність зростає на рівні початкової професійної освіти та зменшується на рівні середньої та вищої освіти. Це означає, що заходи щодо модернізації освіти та вдосконалення управління не досягають поставлених цілей. Покращення державного регулювання якості навчального процесу є важливим елементом модернізації освітньої системи, про що свідчить історичний та зарубіжний досвід цієї роботи. Основними напрямками вдосконалення державного регулювання якості освітньої системи є зміна організаційної структури, перерозподіл управлінських функцій між її елементами, розвиток самостійності навчальних закладів та раціоналізація забезпечення ресурсами. У цій статті

highest value of society, and thus ensuring the national security of the state with intellectual capital. This goal can be achieved by ensuring a high level of education quality. State regulation of education has arisen as a result of a long historical formation and development of social relations and is one of the components of the state educational policy, which ensures the creation of an appropriate environment in which to implement its main goals and objectives through appropriate tools. The assessment of accessibility and effectiveness of education showed that, first, accessibility is increasing only in general education and decreasing at other levels, and second, effectiveness is increasing at the level of primary vocational education and decreasing at the level of secondary and higher education. This means that measures to modernize education and improve management are not achieving their goals. Improving state regulation of the quality of the educational process is an important element of modernizing the educational system, as evidenced by historical and foreign experience in this area. The main areas of improvement of the state regulation of the quality of the educational system are changes in the organizational structure, redistribution of management functions between its elements, development of independence of educational institutions and rationalization of resource provision. This article discusses the concepts, principles and basic theoretical foundations of the state regulation of the quality of

розглядаються концепції, принципи та основні теоретичні засади державного регулювання якості середньої освіти та наводиться класифікація методів державного регулювання якості освіти; проаналізовано особливості системи державного регулювання якості середньої освіти в Україні, окреслено основні напрямки діяльності Державної служби якості освіти, пов'язані з регулюванням якості загальної середньої освіти, визначено перспективи вдосконалення державного регулювання системи середньої освіти в Україні.

Ключові слова: освіта, якість загальної середньої освіти, державне регулювання якості освіти, ефективне надання освітніх послуг.

Постановка задачі. Питання підвищення якості освіти залишається актуальним впродовж багатьох років. Останніми роками дане питання набуває особливої ваги, враховуючи реформування та модернізацію освіти: законодавче закріплення повноважень у цій галузі на різних рівнях управління, включення України в Болонський процес та перехід до багаторівневої освіти, розвиток нових освітніх стандартів покоління, перехід на зовнішнє незалежне оцінювання, регуляторне фінансування тощо.

Загальна оцінка сучасного стану та тенденцій розвитку середньої освіти в Україні дозволяє виявити наступні диспропорції:

secondary education and provides a classification of methods of state regulation of the quality of education; analyzes the features of the system of state regulation of the quality of secondary education in Ukraine, outlines the main activities of the State Service for Quality Education related to the regulation of the quality of general secondary education, and identifies prospects for improving the state regulation of the secondary education system in Ukraine.

Keywords: education, quality of general secondary education, state regulation of the quality of education, effective provision of educational services.

Objective. The issue of improving the quality of education has remained relevant for many years. In recent years, this issue has become especially important given the reform and modernization of education: legislative consolidation of powers in this area at various levels of government, Ukraine's inclusion in the Bologna process and the transition to multi-level education, the development of new educational standards for a generation, the transition to external independent evaluation, regulatory funding, etc.

A general assessment of the current state and trends of secondary education in Ukraine reveals the following imbalances: a decrease in the number of general secondary education institutions and the number of students, as well as an increase in expenditures for their financing

зменшення кількості закладів загальної середньої освіти та кількості здобувачів освіти, а також збільшення видатків на їх фінансування (пріоритетом є середня спеціальна та вища освіта).

Комплексні дослідження, що дозволили б розробити науково обґрунтований підхід до вдосконалення управління освітою в Україні, особливо за умов нинішніх системних змін, на даний момент проведено недостатньо. Запропоновані рішення в цій галузі в основному стосуються оцінки загального стану управління, перерозподілу окремих функцій між рівнями управління на основі суб'єктивних уявлень про ефективність їх реалізації, створення організацій суспільного управління та внутрішнього управління в освітніх закладах.

Аналіз сучасних досліджень та публікацій. Проблеми державного регулювання системи освіти знайшли своє відображення у науковій роботі провідних українських учених О.О. Євсєєвої [1], Г. І. Башнянина [3], В.І. Куценко [4], Т. О. Лукіної [5], Н. І. Флінт [7], Л. Г. Чернюк [8]. Ці та інші науковці зробили вагомий внесок у дослідження окремих аспектів управління освітнього процесу. Однак аналіз існуючих досліджень показує, що більшість з них не мають вичерпного бачення концептуальної моделі вдосконалення державного регулювання якості загальної середньої освіти в умовах сучасної

(priority is given to secondary specialty and higher education).

Comprehensive studies that would allow developing a scientifically based approach to improving education management in Ukraine, especially in the context of current systemic changes, have not been conducted sufficiently. Proposed solutions in this area mainly concern the assessment of the general state of management, redistribution of certain functions between levels of management based on subjective perceptions of the effectiveness of their implementation, creation of public management organizations and internal management in educational institutions.

Analysis of current research and publications. The problems of state regulation of the education system are reflected in the scientific work of leading Ukrainian scientists O. O. Yevseyeva [1], G. I. Bashnyanin [3], V. Kutsenko [4], T. Lukina [5], N. Flint [7], L. Cherniuk [8]. These and other scholars have made a significant contribution to the study of certain aspects of educational process management. However, an analysis of existing studies shows that most of them do not have a comprehensive vision of the conceptual model for improving the state regulation of the quality of general secondary education in the context of modern globalization of business processes and European integration. Without this, it is impossible to develop a strategy that would meet the conditions of state

глобалізації бізнес-процесів та європейської інтеграції. Без цього неможливо розробити стратегію, яка б відповідала умовам державного регулювання загальної середньої освіти.

Метою статті є теоретична характеристика державного регулювання якості загальної середньої освіти, короткий огляд структури державних органів, що регулюють якість загальної середньої освіти в Україні, та оцінка ефективності такого регулювання.

Виклад основного матеріалу. Закон України «Про освіту» визначає якість освіти як «відповідність результатів навчання законодавчо встановленим вимогам, відповідному освітньому стандарту та/або договору про надання освітніх послуг» та якість освітньої діяльності як рівень організації, забезпечення та здійснення навчального процесу, здобуття якісної освіти та виконання вимог, встановлених законодавством та/або угодою про надання освітніх послуг» (пункти 29, 30 частини 1 статті 1). Таким чином, якість освіти розглядають в нерозривній єдності з якістю освітнього процесу (діяльності) та якість отриманого результату освітньої діяльності. Якість освітнього процесу (або освітньої діяльності) є невід'ємною частиною якості освіти, яка залежить від якості освітнього середовища та включає якісні та кількісні особливості навчального процесу, якість професійної

regulation of general secondary education.

The purpose of the article is to provide a theoretical description of the state regulation of the quality of general secondary education, a brief overview of the structure of state bodies regulating the quality of general secondary education in Ukraine, and an assessment of the effectiveness of such regulation.

The Presentation of the main material. The Law of Ukraine “On Education” defines the quality of education as “compliance of learning outcomes with the legally established requirements, the relevant educational standard and/or agreement on the provision of educational services” and the quality of educational activities as the level of organization, provision and implementation of the educational process, obtaining quality education and fulfillment of the requirements established by law and/or agreement on the provision of educational services” (paragraphs 29, 30 of Part 1 of Article 1). Thus, the quality of education is considered in an inseparable unity with the quality of the educational process (activity) and the quality of the result of educational activity. The quality of the educational process (or educational activity) is an integral part of the quality of education, which depends on the quality of the educational environment and includes qualitative and quantitative features of the educational process, the quality of teachers' professional competence and a high level of organizational and managerial competence.

компетентності вчителів та високий рівень організаційної та управлінської компетентності.

Державне управління в освітній галузі є, за С. Крисюка, «... особливим видом професійної діяльності, тобто процесом здійснення державної влади ... з метою соціально-прогностичного, організаційного, правового, особистісного, освітнього, матеріально-фінансового розвитку освітнього процесу, що створило б умови для оптимального функціонування та розвитку галузі, реалізації її мети, переходу в якісно новий стан» [5]. Щодо державного регулювання, він зазначає, що це "цілеспрямований вплив на систему освіти, що реалізується головним чином шляхом прийняття законів, норм, положень та вдосконалення загальних правил і норм поведінки ...» [5].

Вчені І. Каленюк, Л. Цимбал визначають державне регулювання освіти як «систему економічних, соціальних, правових, політичних та організаційних форм і методів впливу на суб'єктів освітнього процесу, що визначають середовище для їх цілей і цілей, що одночасно відповідають стратегічним інтересам держави, а також безпосередні інтереси суб'єктів освітнього процесу» [3].

В. Філіппова зазначає, що державне регулювання освітньої галузі - це система економічних, соціальних, правових, політичних та організаційних форм і методів впливу на суб'єкти освітнього процесу, які створюють

According to S. Krysiuk, public administration in the field of education is "...a special type of professional activity, that is, the process of exercising state power ... for the purpose of social, prognostic, organizational, legal, personal, educational, material and financial development of the educational process, which would create conditions for the optimal functioning and development of the industry, the realization of its purpose, and the transition to a qualitatively new state" [5]. Regarding state regulation, he notes that it is "a targeted impact on the education system, which is realized mainly through the adoption of laws, regulations, provisions and improvement of general rules and norms of behavior ..." [5].

Scientists I. Kaleniuk and L. Tsymbal define state regulation of education as "a system of economic, social, legal, political and organizational forms and methods of influence on the subjects of the educational process, which determine the environment for their goals and objectives that simultaneously meet the strategic interests of the state, as well as the direct interests of the subjects of the educational process" [3].

V. Filippova notes that the state regulation of the educational sector is a system of economic, social, legal, political, and organizational forms and methods of influence on the subjects of the educational process, which create an environment for the realization of their goals and simultaneously meet the strategic

середовище для реалізації їх цілей і одночасного дотримання стратегічних інтересів держави та прямих інтересів самих цих суб'єктів» [8, с. 39].

Зауважимо, що державне управління та регулювання освітньої галузі знайшли своє відображення в політичній діяльності держави або освітній політиці. На думку І. Колодії, державна освітня політика - це «систематично організована діяльність і відповідно цілісна, комплексна система заходів державних установ для цілеспрямованого управління освітньою сферою з метою її оптимізації, повноцінного функціонування та розвитку» [4, с.211]. Більш загальним є таке визначення: «Регуляторна діяльність індивідів, різних соціальних груп для використання державних установ для реалізації своїх освітніх інтересів та потреб» [1].

Науковий інтерес представляє підхід, запропонований І. Іванюком та пристосований до освітньої галузі для розмежування понять «державне регулювання», «державне управління» та «громадський порядок» (табл. 1).

interests of the state and the direct interests of these subjects themselves” [8, p. 39].

It should be noted that public administration and regulation of the education sector are reflected in the political activities of the state or educational policy. According to I. Kolodii, state educational policy is “a systematically organized activity and, accordingly, a holistic, comprehensive system of measures of state institutions for the purposeful management of the educational sphere in order to optimize it, its full functioning and development” [4, p. 211]. The following definition is more general: “Regulatory activities of individuals and various social groups to use public institutions to realize their educational interests and needs” [1].

Of scientific interest is the approach proposed by I. Ivaniuk and adapted to the educational sector to distinguish between the concepts of “state regulation”, “public administration” and “public order” (Table 1).

Таблиця 1

Диференціація термінів «державне регулювання», «державне управління» та «громадський порядок» у галузі освіти

Поняття	Рівень	Характеристика
Державне регулювання освіти	Тактичний, операційний	Безпосередня регуляторна діяльність, визначена законодавчою та іншою

		нормативноправовою базою, визначеним інструментарієм
Державне управління освітою	Тактичний	Спосіб реалізації освітньої політики, що полягає у визначенні тактичних цілей для загальновизнаних державних функцій: планування, організація, регулювання, контроль тощо
Державна освітня політика	Стратегічний	Визначення загальних стратегічних напрямів розвитку освіти (загальна філософія та програмно-концептуальне бачення освітньої політики, національні доктрини, стратегії тощо.)

Джерело: узагальнено автором на основі [3].

Table 1

Differentiation of the terms “state regulation”, “public administration” and “public order” in the field of education

Concept	Level	Characteristics
State regulation of education	Tactical, operational	Direct regulatory activities as defined by the legislative and other regulatory frameworks and the defined tools
State education administration	Tactical	A method of implementing educational policy, which consists in defining tactical goals for generally recognized state functions: planning, organization, regulation, control, etc.
State educational policy	Strategic	Determination of general strategic directions for the development of education (general philosophy and programmatic and conceptual vision of educational policy, national doctrines, strategies, etc.)

Source: generalized by the author based on [3].

У науковій літературі досить поширеною є класифікація методів державного регулювання на основі методів (методів) впливу. Відповідно до цього розрізняють такі групи методів: юридичний (або нормативно-правовий), адміністративний, організаційно-економічний (або просто організаційний, економічний, фінансово-економічний), соціально-психологічний,

In the scientific literature, it is quite common to classify methods of state regulation based on the method(s) of influence. Accordingly, the following groups of methods are distinguished: legal (or regulatory), administrative, organizational and economic (or simply organizational, economic, financial and economic), socio-psychological, propaganda, information and pedagogical, etc. Thus, a wide range of tools can be

пропагандистський, інформаційно-педагогічний тощо [2, 4, 1]. Таким чином, для державного регулювання освіти може бути використаний досить широкий спектр інструментів. Але найбільш важливим питанням є ефективність та доцільність його використання відповідно до вимог часу та місця.

Система освіти в Україні представлена п'ятьма основними елементами: навчальними закладами, освітніми стандартами та програмами, органами управління освітою та підвідомчими ним установами та організаціями та громадськими об'єднаннями. Роль і значення цих елементів у формуванні результатів системи освіти не є однаковими.

Результатом функціонування системи є людина, яка здобула освіту на певному рівні та з певною якістю відповідно до встановлених освітніх стандартів та програм. Регіональна система освіти розглядається нами як низка взаємодіючих освітніх програм та державних освітніх стандартів різного рівня та спрямованості, мереж суб'єктів, які їх впроваджують, навчальних закладів різних форм, типів та видів, органів управління освітою та підвідомчих установ та організацій, асоціацій, громадських та державно-громадських асоціацій, що діють в освітній галузі регіону. В результаті функціонування регіональної системи освіти люди, які пройшли навчання на певному рівні, вважаються підготовленими фахівцями з професійною підготовкою, людьми, які отримали

used for state regulation of education. But the most important issue is the effectiveness and appropriateness of its use in accordance with the requirements of time and place.

The education system in Ukraine is represented by five main elements: educational institutions, educational standards and programs, educational authorities and subordinate institutions and organizations, and public associations. The role and importance of these elements in shaping the outcomes of the education system are not equal.

The result of the system's functioning is a person who has received education at a certain level and with a certain quality in accordance with the established educational standards and programs. We consider the regional education system as a number of interacting educational programs and state educational standards of different levels and orientation, networks of entities that implement them, educational institutions of different forms, types and kinds, educational authorities and subordinate institutions and organizations, associations, public and public-public associations operating in the educational sector of the region. As a result of the functioning of the regional education system, people who have been trained at a certain level are considered trained professionals with professional training, people who have received educational services in a particular region. The role and degree of participation of each element of the

освітні послуги в певному регіоні. Роль та ступінь участі кожного елемента системи освіти у формуванні цих результатів визначатиметься практикою освітнього процесу в регіоні.

Наразі в Україні триває процес децентралізації влади. В ході реформи децентралізації Об'єднані територіальні громади (далі: ОТГ) мають дуже важливе стратегічне завдання - створити механізм управління освітою. Метою такої реформи спочатку є передача повноважень та відповідальності за управління освітою місцевій владі та безпосередньо школам. Водночас роль та повноваження державного регулювання у визначенні всеукраїнської освітньої стратегії та загального курсу реформування освіти залишатиметься за Міністерством освіти і науки України.

За останні роки українська система освіти зазнала радикальних реформ, що вимагають відповідних змін у функціях державного регулювання. Основні напрямки вдосконалення управління, що реалізуються відповідно до державних програм розвитку освіти, включаючи розширення кількості системних елементів та їх взаємозв'язків, не ведуть до успішних рішень щодо модернізації української економіки, що свідчить про певні збої в роботі держави регулювання. Основною причиною змін у державному регулюванні освіти була і є держава, яка розробляла, приймала та реалізовувала управлінські рішення в

education system in shaping these results will be determined by the practice of the educational process in the region.

Currently, Ukraine is in the process of decentralization of power. In the course of the decentralization reform, amalgamated territorial communities (hereinafter: ATCs) have a very important strategic task - to create a mechanism for managing education. The goal of this reform is initially to transfer the authority and responsibility for education management to local authorities and schools directly. At the same time, the Ministry of Education and Science of Ukraine will retain the role and powers of state regulation in determining the all-Ukrainian educational strategy and the general course of education reform.

In recent years, the Ukrainian education system has undergone radical reforms that require corresponding changes in the functions of state regulation. The main areas of management improvement implemented in accordance with the state programs of education development, including the expansion of the number of system elements and their interconnections, do not lead to successful solutions for the modernization of the Ukrainian economy, which indicates certain failures in the work of the state regulatory system. The main reason for the changes in state regulation of education was and is the state, which developed, adopted and implemented management decisions in the education sector. However, this did

освітній галузі. Однак це не вирішило проблем системи, не дозволило досягти її цілей та збалансувати інтереси різних суб'єктів у цій галузі. Регіональна система освіти управляється відповідальними органами за лінійною функціональною схемою.

Структура управління галузю з часом майже не змінювалася. Розподіл управлінських функцій процесу управління освітою за структурними рівнями передбачено та врегульовано законодавством. Удосконалення державного регулювання є важливим елементом реформування та зміни освітньої галузі, як свідчить історичний досвід цього процесу.

Основними напрямами реформування були і є зміна організаційної структури, перерозподіл функцій управління між її елементами та розвиток самостійності навчальних закладів. Отримані результати розробок з даного питання не дозволяють вибрати найбільш ефективні рішення. Оптимізація державного регулювання системи освіти неможливе без належного інформаційного забезпечення управлінської діяльності.

З метою прийняття важливих управлінських рішень з боку керівництва Міністерства освіти і науки України як на рівні навчальних закладів, так і всієї освітньої системи, була проведена робота з розвитку галузевої інформаційної системи, структурними компонентами, якої є: автоматизація адміністративної діяльності;

not solve the problems of the system, did not allow achieving its goals and balancing the interests of different actors in this area. The regional education system is managed by responsible bodies according to a linear functional scheme.

The management structure of the sector has hardly changed over time. The distribution of management functions of the education management process by structural levels is provided for and regulated by law. Improvement of state regulation is an important element of reforming and changing the education sector, as evidenced by the historical experience of this process.

The main areas of reform were and are changes in the organizational structure, redistribution of management functions between its elements and development of the independence of educational institutions. The results of research on this issue do not allow us to choose the most effective solutions. Optimization of state regulation of the education system is impossible without proper information support of management activities.

In order to make important management decisions by the leadership of the Ministry of Education and Science of Ukraine both at the level of educational institutions and the entire educational system, work was done to develop a sectoral information system, the structural components of which are: automation of administrative activities; automation of planning for the training of specialists with higher

автоматизація планування підготовки фахівців з вищою освітою; автоматизація кадрової діяльності; автоматизація міжнародної діяльності; автоматизація фінансово-господарської діяльності; автоматизація обробки галузевих статистичних звітів. Крім цього, метою даного процесу є підтримка навчальних закладів у підвищенні якості освіти, зміцнення довіри громадськості до шкіл та органів управління освітою та забезпечення якості освіти є пріоритетами Державної служби якості освіти, яка сформована на базі колишнього Державної інспекції навчальних закладів України. Для реалізації даних напрямків служба надає підтримку школам у розробці власних систем забезпечення якості освіти, проходить інституційний огляд та публічну акредитацію навчальних закладів та затверджує освітні програми.

Держава в особі органів управління освітою є ініціатором та головним організатором заходів щодо вдосконалення державного регулювання системи освіти. Однак методологічна основа для цієї роботи не створена. Основними недоліками регулятивної системи освіти є:

- відсутність показників для оцінки доступності, якості та ефективності освіти, які були визначені в програмних документах як основні ознаки системи, яка повинна зростати;

- заходи, заплановані в рамках модернізації української

освіти; автоматизація освіти; автоматизація міжнародної діяльності; автоматизація фінансово-господарської діяльності; автоматизація обробки галузевих статистичних звітів. Крім цього, метою даного процесу є підтримка навчальних закладів у підвищенні якості освіти, зміцнення довіри громадськості до шкіл та органів управління освітою та забезпечення якості освіти є пріоритетами Державної служби якості освіти, яка сформована на базі колишнього Державної інспекції навчальних закладів України. Для реалізації даних напрямків служба надає підтримку школам у розробці власних систем забезпечення якості освіти, проходить інституційний огляд та публічну акредитацію навчальних закладів та затверджує освітні програми.

The state, represented by education authorities, is the initiator and main organizer of measures to improve state regulation of the education system. However, there is no methodological basis for this work. The main shortcomings of the regulatory system of education are:

- lack of indicators for assessing accessibility, quality and efficiency of education, which were defined in program documents as the main features of the system that should grow;

- measures planned within the framework of modernization of the Ukrainian economy are not aimed at achieving the set goals;

- approaches to assessing the state of the education system based on

економіки, не спрямовані на досягнення поставлених цілей;

- підходи до оцінки стану системи освіти за результатами вимірювання її основних характеристик не розроблені.

Дослідження, проведені в сфері управління системою загальної освіти європейських країн, показали, що на сьогодні не розроблено єдиних підходів оцінки відповідності моделей управління цілям освітньої реформи.

Отримані результати не дали змоги виділити переваги певних моделей та рекомендувати їх для розповсюдження. Судячи з того, що різні країни змушені вирішувати одні й ті самі завдання в освітній реформі, управління не є вирішальним фактором. Зарубіжні країни поступово домовились, що базовою моделлю є «класичний» менеджмент відповідно до цілей, оскільки всі моделі управління в тій чи іншій мірі базуються на визначенні цілей, що відрізняються за масштабами, часовими рамками та іншими помітними особливостями.

Широкий проектний підхід до реалізації різних видів діяльності в освітній галузі також базується на визначенні завдань, вирішення яких забезпечує досягнення цілей та реалізації заходів з досягнення визначених результатів.

Аналіз міжнародного досвіду вдосконалення управління освітою показав:

- більшість країн ставлять перед системами освіти багато в чому однотипні завдання:

the results of measuring its main characteristics have not been developed.

Studies conducted in the field of management of the general education system in European countries have shown that no unified approaches have been developed to assess whether management models meet the goals of educational reform.

The results obtained did not allow us to highlight the advantages of certain models and recommend them for dissemination. Judging by the fact that different countries are forced to solve the same problems in education reform, governance is not a decisive factor. Foreign countries have gradually agreed that the basic model is “classical” goal-based management, since all management models are based to some extent on setting goals that differ in scope, timeframe, and other distinctive features.

A broad project-based approach to the implementation of various activities in the education sector is also based on the definition of tasks, the solution of which ensures the achievement of goals and the implementation of measures to achieve certain results.

Analysis of international experience in improving education management has shown that

- most countries have largely the same objectives for their education systems: improving access to education, especially for certain categories of citizens, improving the quality of education, improving the structure of education with a focus on

покращення доступу до освіти, особливо виділяють певні категорії громадян, покращення якості освіти, вдосконалення структури навчання з акцентом на ринок праці та здатність поліпшити пристосованість випускників до мінливих економічних умов;

- розвиток освітніх систем та управління ними базується на розробці та впровадженні програм розвитку освіти протягом тривалого часу. Цілі розвитку освіти встановлюються якомога конкретніше, виходячи з потреби та здатності оцінювати рівень їхньої діяльності, який суспільство може потребувати. Більшість країн сходяться на думці щодо необхідності розширення управління соціальною складовою, що реалізується шляхом створення та підтримки колегіальних органів для оцінки якості освіти, визначення ключових сфер освіти та взаємодії освіти з суспільством та сприяння розвитку бізнесу.

- досвід різних країн щодо вдосконалення управління не показав явних переваг використовуваних моделей, що дозволяють використовувати їх як зразок, через відсутність підходів до оцінки ефективності управління.

На основі аналізу міжнародного досвіду ми виявили, що більшість країн вдосконалюють управління освітою в таких основних сферах:

- розширення кола органів, що беруть участь в управлінні освітою;
- застосування принципів конкуренції в управлінні;

the labor market, and the ability to improve the adaptability of graduates to changing economic conditions;

- development of educational systems and their management is based on the development and implementation of educational development programs over a long period of time. Education development goals are set as specifically as possible, based on the need and ability to assess the level of performance that society may require. Most countries agree on the need to expand the management of the social component, which is realized through the creation and support of collegial bodies to assess the quality of education, identify key areas of education and the interaction of education with society and promote business development.

- The experience of different countries in improving governance has not shown any clear advantages of the models used, which allow them to be used as a model, due to the lack of approaches to assessing the effectiveness of governance.

Based on the analysis of international experience, we found that most countries are improving education governance in the following key areas

- expanding the range of bodies involved in education management;

- application of competition principles in management;

- modification of financing mechanisms, consolidation of volumes with productivity and scientific potential;

- модифікація механізмів фінансування, консолідація обсягів з продуктивністю та науковим потенціалом;

- розвиток освітньої автономії: надання структурної незалежності, можливостей визначити внутрішню структуру закладам загальної освіти;

- посилення ролі керівних органів замість тих, що рекомендують.

Підходи до позиціонування різних моделей управління освітою, розроблених за кордоном, базуються на визначенні ступеня відвідуваності трьох основних характеристик:

- держава, представлена організаціями управління освітою;

- адміністрація навчальних закладів;

- включення навчального закладу до ринкових відносин.

Значення цих характеристик визначається на рівні експертних оцінок. Підхід дозволяє порівняти моделі управління різними країнами, але не вирішує проблему їх оцінки та вибору найкращих.

Зміна структури та ускладнення освітньої системи вимагає застосування нових підходів для вдосконалення управління [6, с. 47]. Для того, щоб представити управління як діяльність, що забезпечує досягнення цілей та взаємодію між керівним органом та іншими елементами системи освіти, повинна застосовуватися методологія функціонального моделювання цих процесів.

Модель управління відображає залучення основних суб'єктів, які

- development of educational autonomy: granting structural independence, opportunities to determine the internal structure of general education institutions;

- strengthening the role of governing bodies instead of recommending them.

The approaches to positioning different models of education management developed abroad are based on determining the degree of attendance of three main characteristics

- the state, represented by educational management organizations

- administration of educational institutions;

- inclusion of the educational institution in market relations.

The value of these characteristics is determined at the level of expert opinions. The approach allows comparing management models of different countries, but does not solve the problem of their evaluation and selection of the best ones.

Changing the structure and complexity of the educational system requires the use of new approaches to improve management [6, p. 47]. In order to present management as an activity that ensures the achievement of goals and interaction between the governing body and other elements of the education system, the methodology of functional modeling of these processes should be applied.

The management model reflects the involvement of the main actors involved in the educational process:

беруть участь у навчальному процесі:

- керівний орган, який визначає мету навчального закладу, умови роботи та механізми розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цілей;

- навчальний заклад, який реалізує навчальний процес відповідно до цілей за вказаних умов та використовуючи встановлені механізми ресурсного забезпечення.

Концепція "Нової української школи", затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. № 988-р, передбачає кардинальну реформу загальної середньої освіти та спрямована на досягнення таких цілей:

- новий зміст виховання на основі розвитку компетентностей, необхідних для успішної самореалізації в суспільстві;

- мотивований вчитель, що вільний у творчості та професійно розвивається;

- ґрунтовний навчальний процес, що формує цінності;

- децентралізація та ефективне управління, які надають школі справжню автономію;

- педагогічний процес, заснований на партнерських відносинах між учнями, вчителями та батьками;

- зосередженість на потребах учня в навчально-виховному процесі, орієнтація на дитину;

- нова структура школи, яка дозволить освоїти новий зміст відносин і набути навичок у ефективності таких відносин на все життя;

- the governing body, which determines the purpose of the educational institution, working conditions and mechanisms for allocating the resources necessary to achieve the goals;

- the educational institution, which implements the educational process in accordance with the goals under the specified conditions and using the established mechanisms of resource provision.

The concept of the New Ukrainian School, approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine on December 14, 2016, No. 988-p, provides for a fundamental reform of general secondary education and is aimed at achieving the following goals

- a new content of education based on the development of competencies necessary for successful self-realization in society;

- a motivated teacher who is free to be creative and develop professionally;

- a thorough educational process that forms values;

- decentralization and effective management that give the school true autonomy;

- a pedagogical process based on partnerships between students, teachers and parents;

- focus on the needs of the student in the educational process, child-centered approach;

- a new school structure that will allow to master the new content of relations and acquire skills in the effectiveness of such relations for life;

- справедливий розподіл державних коштів, що забезпечує рівний доступ усіх дітей до якісної освіти;

- сучасне освітнє середовище, яке пропонує необхідні умови, інструменти та технології для навчання учнів, вихователів та батьків не лише в школі.

Реформа змісту освіти базується на оптимізації компетентності та включає модернізацію змісту. Це вимагає створення принципово нових стандартів середньої освіти, які повинні ґрунтуватися на підходах до навчання, орієнтованих на компетентність та особистість, і які враховують вікові психофізичні аспекти навичок та навичок розвитку, необхідних сучасній людині для успішної самореалізації в професійній діяльності.

Подальша підготовка вчителів початкових класів є одним із важливих завдань на шляху до впровадження нового ДСПО. Для цього Міністерство освіти і науки створило інститут тренерів для викладачів-експериментаторів та організувало навчання з використанням сучасних форм та методів навчання. Найпопулярнішими форматами для навчання вчителів є навчальні курси та семінари, а також онлайн – навчання.

Досвід вдосконалення державного регулювання системи освіти в Україні показав, що незалежно від історичного етапу ця робота вирішує майже однакові завдання, спрямовані на зміну

- fair distribution of public funds that ensures equal access to quality education for all children;

- a modern educational environment that offers the necessary conditions, tools, and technologies for students, educators, and parents to learn not only at school.

The reform of education content is based on optimizing competencies and includes the modernization of content. This requires the creation of fundamentally new standards of secondary education, which should be based on competency-based and personality-oriented approaches to learning, and which take into account the age-related psychophysical aspects of the skills and developmental abilities necessary for a modern person to successfully realize themselves in professional activities.

Further training of primary school teachers is one of the important tasks on the way to implementing the new State standard of primary education. To this end, the Ministry of Education and Science has created an institute of trainers for pilot teachers and organized training using modern forms and methods of teaching. The most popular formats for teacher training are training courses and seminars, as well as online learning.

The experience of improving the state regulation of the education system in Ukraine has shown that, regardless of the historical stage, this work solves almost the same tasks aimed at changing the characteristics

характеристик системи освіти та її результатів:

- підвищення якості освіти, що покращить загальний освітній рівень;

- вдосконалення навчальних структур за рівнем та предметом відповідно до потреб економіки. Слід зазначити, що потреби бізнесу у підготовці кваліфікованих робітників визначались і продовжуються визначатися самою системою освіти, а зараз - самими навчальними закладами, і ця проблема практично не вирішується на рівні системи.

- раціоналізація використання державних ресурсів для освіти;

- розвиток незалежності та ініціативи навчальних закладів, одночасно з (на деяких етапах - із переважним) посиленням централізованого управління.

Результати цієї роботи, які були представлені в оцінках стану системи освіти, свідчать про погіршення якості, відокремлення освітньої структури від потреб економіки, нераціональне використання ресурсів та посилення централізації управління. Тому поставлені цілі та специфікації трактуються та реалізуються неправильно, що вимагає використання інших методів для вирішення цих цілей.

Одним із можливих рішень є моделювання процесів реформування освіти та управління освітою. Застосування методології

of the education system and its results:

- improving the quality of education, which will improve the overall educational level;

- improving the educational structures by level and subject in line with the needs of the economy. It should be noted that business needs for training qualified workers have been and continue to be determined by the education system itself, and now by educational institutions themselves, and this problem is practically not being addressed at the system level.

- rationalization of the use of public resources for education;

- development of independence and initiative of educational institutions, along with (at some stages with overwhelming) strengthening of centralized management.

The results of this work, which were presented in the assessments of the state of the education system, indicate a deterioration in quality, a separation of the educational structure from the needs of the economy, irrational use of resources and increased centralization of management. Therefore, the set goals and specifications are interpreted and implemented incorrectly, which requires the use of other methods to achieve these goals.

One possible solution is to model the processes of education reform and education management. The application of the functional modeling methodology to some

функціонального моделювання до вирішення деяких проблем модернізації освіти показало можливість:

- розробки набору процесів та їх змісту для досягнення бажаного результату;
- визначення вимог до переліку рішень, які необхідно прийняти для забезпечення реалізації процесів;
- оцінки необхідності розподілу ресурсів на процеси, що дозволять досягти бажаного результату.

Управління освітою можна представити як процес взаємодії керівного органу та навчального закладу. Теоретичну модель такого процесу можна створити на основі методів функціонального моделювання.

Орган управління зобов'язаний визначити:

- цілі та завдання навчального закладу;
- умови здійснення різними видами діяльності навчальним закладом, що відповідають цілям та умовам освітньої системи;
- механізми забезпечення ресурсів для функціонування навчального закладу, а також подібні параметри для його власного функціонування.

Моделювання включення нових форм освітніх організацій до системи освіти дозволило:

problems of education modernization has shown the possibility of

- developing a set of processes and their content to achieve the desired result;
- determining the requirements for the list of decisions to be made to ensure the implementation of processes;
- assessing the need to allocate resources to processes that will achieve the desired result.

Educational management can be represented as a process of interaction between the governing body and the educational institution. A theoretical model of such a process can be created on the basis of functional modeling methods.

The governing body is obliged to determine:

- goals and objectives of the educational institution;
- conditions for carrying out various types of activities by the educational institution that meet the goals and conditions of the educational system;
- mechanisms for providing resources for the functioning of the educational institution, as well as similar parameters for its own functioning.

The modeling of the inclusion of new forms of educational organizations in the education system allowed us to

- identify decisions that should be made by the management to ensure the functioning of the education system in a changing environment;
- assess the need for resources to implement the processes of

- визначити рішення, які має приймати керівництво для забезпечення функціонування системи освіти в умовах, що змінюються;

- оцінити потребу в ресурсах для реалізації процесів взаємодії навчальних закладів;

- розробити підходи до формування управлінської структури [1].

Моделювання також показало, що створення нових форм освітніх організацій не призвело до жодних змін в управлінні освітою. Це не дозволяє говорити про те, що така міра приведе до вдосконалення управління освітою.

Висновки. Отже, моніторинг якості освіти - це система послідовних та систематизованих дій, що визначають та відстежують тенденції якості освіти в країні, на окремих територіях та в освітніх закладах з метою встановлення відповідності фактичній освітній діяльності. Її заявленим цілям, а також оцінювання ступеня, напряму і причин відхилень від цілей.

Проведений аналіз наукової літератури показав, що оцінка якості освіти була і залишається серйозною проблемою, зокрема управлінською, що до кінця не вирішена. Для оцінки стану системи освіти ми рекомендуємо використовувати показники:

- доступність освіти, що визначається співвідношенням кількості навчальних місць та кількості громадян, які мають право чи обов'язок навчатися в цих місцях;

interaction between educational institutions;

- develop approaches to the formation of a management structure [1].

The modeling also showed that the creation of new forms of educational organizations did not lead to any changes in education management. This does not allow us to say that such a measure will lead to the improvement of education management.

Conclusions. Thus, monitoring the quality of education is a system of consistent and systematic actions that identify and track trends in the quality of education in the country, in certain territories and in educational institutions in order to establish the compliance of actual educational activities with its stated goals, as well as to assess the degree, direction and causes of deviations from the goals.

The analysis of the scientific literature has shown that the assessment of the quality of education has been and remains a serious problem, including a managerial one, which has not been fully resolved. To assess the state of the education system, we recommend using the following indicators

- Accessibility of education, which is determined by the ratio of the number of educational places and the number of citizens who have the right or obligation to study in these places;

- efficiency of education, which is assessed on the basis of the correlation with the labor market, is

- ефективність освіти, яка оцінюється на основі співвідношення з ринком праці, визначається співвідношенням кількості здобувачів освіти, які закінчили навчання на певному рівні підготовки та були направлені на продовження навчання;

- кількість людей, які пройшли таке навчання.

Оцінка доступності та ефективності освіти показала, що, по-перше, доступність зростає лише в загальній освіті, зменшується на інших рівнях, а по-друге, ефективність зростає на рівні початкової професійної освіти та зменшується на рівні середньої та вищої освіти. Це означає, що заходи щодо модернізації освіти та вдосконалення управління не досягають поставлених цілей.

Покращення державного регулювання якості навчального процесу є важливим елементом модернізації освітньої системи, про що свідчить історичний та зарубіжний досвід цієї роботи. Основними напрямками вдосконалення державного регулювання якості освітньої системи є зміна організаційної структури, перерозподіл управлінських функцій між її елементами, розвиток самостійності навчальних закладів та раціоналізація забезпечення ресурсами.

Система забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності повинна забезпечувати поліпшення якості підготовки відповідно до

determined by the ratio of the number of students who graduated at a certain level of training and were sent for further education;

- the number of people who have completed such training.

The assessment of accessibility and efficiency of education showed that, first, accessibility is increasing only in general education and decreasing at other levels, and second, efficiency is increasing at the level of primary vocational education and decreasing at the level of secondary and higher education. This means that measures to modernize education and improve management are not achieving their goals.

Improving state regulation of the quality of the educational process is an important element of modernizing the educational system, as evidenced by historical and foreign experience in this area. The main areas of improvement of state regulation of the quality of the educational system are changes in the organizational structure, redistribution of management functions between its elements, development of independence of educational institutions and rationalization of resources.

The system for ensuring the quality of education and the quality of educational activities should ensure that the quality of training is improved in line with the expectations of society. The quality of the teaching staff is regulated by transparent procedures for selection, appointment and dismissal, qualification requirements and requirements for

очікувань суспільства. Якість викладацького складу регулюється прозорими процедурами відбору, призначення та звільнення, кваліфікаційними вимогами та вимогами до професійної компетентності, системою підвищення кваліфікації. Відповідність професіоналізму викладача дисципліні визначається відповідною його предметною областю згідно з документами про вищу освіту або вчений ступінь, вчене звання чи вчений предмет або досвід практичної роботи з відповідного предмета та підготовки.

Керівниками закладу створюються необхідні умови для оптимальної активності учасників освітнього процесу, усунення виявлених недоліків у роботі та виконання програм стратегічного розвитку закладу.

На сьогодні управлінська діяльність адміністрації закладу включає вирішення низки концептуальних положень, а саме:

- створення умов для переходу від адміністративного стилю управління до публічного стану;
- раціональний розподіл праці між працівниками школи з урахуванням їх кваліфікації, досвіду та ділових якостей;
- забезпечення оптимальної організації навчального процесу з метою забезпечення належного рівня освіти та виховання випускників та підготовки їх до життя в ринкових відносинах;
- визначення найбільш ефективних способів і форм реалізації стратегічних цілей, що

professional competence, and a system of professional development. The relevance of a teacher's professionalism to the discipline is determined by his or her respective subject area in accordance with the documents on higher education or academic degree, academic title or academic subject or practical experience in the relevant subject and training.

The managers of the institution create the necessary conditions for optimal activity of participants in the educational process, elimination of identified shortcomings in the work and implementation of strategic development programs of the institution.

Today, the management activities of the institution's administration include the solution of a number of conceptual issues, namely

- creation of conditions for the transition from an administrative style of management to a public one
- rational division of labor among school employees, taking into account their qualifications, experience and business qualities;
- ensuring the optimal organization of the educational process to ensure an adequate level of education and upbringing of graduates and prepare them for life in market relations;
- determination of the most effective ways and forms of realization of strategic goals used for management, which fully correspond to the specifics of work and business qualities of the administration, as well

застосовуються для управління, які повністю відповідають специфіці роботи та діловим якостям адміністрації, а також раціональному використанню часу усіма працівниками;

- правильне та найбільш ефективне використання навчальних приміщень та створення сприятливих умов для їх поповнення в ринкових умовах;

- забезпечення високого рівня ефективності для всіх учасників освітнього процесу;

- створення здорової творчої атмосфери в педагогічному колективі.

Список використаних джерел

1. Андрущенко В. П., Савельєв В. Л. Освітня політика (огляд порядку денного). Київ : Леся, 2010. 368 с.

2. Васильєва Т. А., Воронцова А. С., Майборода Т. М. Основні тенденції в державному регулюванні інвестиційного забезпечення системи освіти в Україні. Ефективна економіка. (Index Copernicus та ін.). 2017. № 8.

3. Каленюк І. С., Цимбал Л. І. Особливості регулювання ринку освітніх послуг : монографія. Чернігів : ЧДІЕУ, 2011. 184 с.

4. Колодій І. С. Сучасні тенденції державної освітньої політики України. Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні : зб. тез доповідей XI наук.-практ. конф. (м.

as rational use of time by all employees;

- correct and most efficient use of educational facilities and creation of favorable conditions for their replenishment in the market conditions;

- ensuring a high level of efficiency for all participants in the educational process;

- creating a healthy creative atmosphere in the teaching staff.

References

1. Andrushhenko V. P., Savel'ev V. L. Osvitnja politika (ogljad porjadku dennogo). Kiiv : Lesja, 2010. 368 s.

2. Vasil'eva T. A., Voroncova A. S., Majboroda T. M. Osnovni tendencii v derzhavnomu reguljuvanni investicijnogo zabezpechennja sistemi osviti v Ukraïni. Efektivna ekonomika. (Index Copernicus ta in.). 2017. № 8.

3. Kalenjuk I. S., Cimbali L. I. Osoblivosti reguljuvannja rinku osvitnih poslug : monografija. Chernigiv : ChDIEU, 2011. 184 s.

4. Kolodij I. S. Suchasni tendencii derzhavnoi osvith'oi politiki Ukraïni. Problemi ta perspektivi rozvitku ekonomiki i pidpriemnictva ta komp'juternih tehnologij v Ukraïni : zb. tez dopovidej HI nauk.-prakt. konf. (m. L'viv, 30.03 – 04.04.2015 r.). L'viv, 2015. S 235-239.

5. Krisjuk S. V. Derzhavne upravlinnja osvitoju : navch. posib. Kiiv : NADU, 2009. 220 s.

6. Lukina T. O. Vznachennja social'noi efektivnosti derzhavnogo upravlinnja jakistju zagal'noi seredn'oi osviti / T. O.

Львів, 30.03 – 04.04.2015 р.). Львів, 2015. С 235-239.

5. Крисюк С. В. Державне управління освітою : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2009. 220 с.

6. Лукіна Т. О. Визначення соціальної ефективності державного управління якістю загальної середньої освіти / Т. О. Лукіна //Державне управління якістю загальної середньої освіти в Україні: Монографія. – К.: Вид-во НАДУ, 2004. – С. 146 – 153.

7. Майборода Т. М. Теоретичні підходи до аналізу основних інструментів державного регулювання освіти. Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки» (CiteFactor, ResearchBib та ін.). 2018. № 4. С. 368-380

8. Філіппова В. Специфіка державного регулювання в галузі освіти України. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2013. Вип. 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2013_12_12. (дата звернення: 22.02.2019).260

Lukina //Derzhavne upravlinnja yakistju zagal'noї seredn'oi osviti v Ukraїni: Monografija. – K.: Vid-vo NADU, 2004. – S. 146 – 153.

7. Majboroda T. M. Teoretichni pidhodi do analizu osnovnih instrumentiv derzhavnogo reguljuvannja osviti. Visnik HNAU. Serija «Ekonomichni nauki» (CiteFactor, ResearchBib та ін.). 2018. № 4. S. 368-380

8. Filippova V. Specifika derzhavnogo reguljuvannja v galuzi osviti Ukraїni. Teoretichni ta prikladni pitannja derzhavotvorennja. 2013. Vip. 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJR/tppd_2013_12_12. (data zvernennja: 22.02.2019).260

УДК 32.019.5:

Гбур Зоряна Володимирівна,

доктор наук з державного управління, професор, ректор ЗВО «Університет трансформації майбутнього»

ORCID: 0000-0003-4536-2438

Hbur Zoriana Volodymyrivna,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Rector of the University of Future Transformation *ORCID*: [0000-0003-4536-2438](https://orcid.org/0000-0003-4536-2438)

СУСПІЛЬНО-ГЕОГРАФІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ БЕЗПЕКИ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ПОЛЬСЬКИЙ КОНТЕКСТ

SOCIO-GEOGRAPHICAL DETERMINANTS OF SECURITY: UKRAINIAN AND POLISH CONTEXT

Анотація. У статті розглянуто суспільно-географічні детермінанти безпеки України та Республіки Польща. У ході дослідження зауважено, що важливими документами, які регламентують суспільно-географічні детермінанти безпеки України є Конституція України, Закони України «Про національну безпеку України», «Про державний кордон України», Стратегія національної безпеки України». Водночас важливими регулятивними документами Республіки Польща у цьому напрямку є Конституція Республіки Польща, Стратегія національної безпеки Республіки Польща, Закон «Про охорону державного кордону». Відзначено, що соціальні детермінанти безпеки відображають системи соціальних цінностей (наприклад, безпеку індивідів і суспільства, легітимність і правовий захист індивідів), демократію і громадськість, а також захист життєво важливих інтересів окремих громадян, соціальних груп і суспільства в цілому. Встановлено що актуальність сучасних викликів і загроз, особливо повномасштабного російського вторгнення та захоплення окремих територій України, вимагає від державних інституцій пошуку комплексних заходів захисту національних

Abstract. The article examines the socio-geographical determinants of security of Ukraine and the Republic of Poland. The study notes that the important documents regulating the socio-geographical determinants of Ukraine's security are the Constitution of Ukraine, the Laws of Ukraine "On National Security of Ukraine", "On the State Border of Ukraine", and the National Security Strategy of Ukraine". At the same time, the important regulatory documents of the Republic of Poland in this area are the Constitution of the Republic of Poland, the National Security Strategy of the Republic of Poland, and the Law on Protection of the State Border. It is noted that social determinants of security reflect the systems of social values (e.g., security of individuals and society, legitimacy and legal protection of individuals), democracy and public, as well as protection of vital interests of individuals, social groups and society as a whole. It is established that the urgency of modern challenges and threats, especially the full-scale Russian invasion and seizure of certain territories of Ukraine, requires state institutions to seek comprehensive measures to protect national interests in the area of geographical and territorial security. It is found that geographical determinants of security are a prerequisite for the existence and

інтересів у напрямку географічно-територіальної безпеки. Виявлено, що географічні детермінанти безпеки є передумовою існування та розвитку держави, оскільки прагнення людства до безпеки сприяє виникненню держав, метою яких є національна безпека. Зроблено висновок, що забезпечення цілісності та недоторканності географічних меж держави має здійснюватися шляхом проведення узгодженої національної політики як системи економічних, політичних, організаційних та інших заходів щодо подолання загроз життєво важливим інтересам особи, суспільства і держави. Констатовано, що суспільна безпека є одним із найбільш визнаних і важливих чинників внутрішнього простору безпеки як України, так і Республіки Польща, так і будь-якої іншої демократичної країни.

Ключові слова: національна безпека, соціальна безпека, територіальна цілісність, національний суверенітет, національні інтереси.

Постановка проблеми. Значні геополітичні та соціально-економічні зміни, що відбуваються сьогодні в Україні та світі, вимагають фундаментального оновлення політики безпеки та її наукового осмислення. Відзначимо, що повномасштабне російське вторгнення в Україну, яке триває з 24 лютого 2022 року, порушує міжнародний правопорядок і

development of the State, since the human desire for security contributes to the emergence of States whose goal is national security. It is concluded that ensuring the integrity and inviolability of the geographical borders of the State should be carried out through a coherent national policy as a system of economic, political, organizational and other measures to overcome threats to the vital interests of an individual, society and the State. It is stated that public security is one of the most recognized and important factors of the internal security space of both Ukraine and the Republic of Poland, as well as of any other democratic country.

Keywords: national security, social security, territorial integrity, national sovereignty, national interests.

Statement of the problem. Significant geopolitical and socio-economic changes taking place today in Ukraine and the world require a fundamental update of security policy and its scientific understanding. It should be noted that Russia's full-scale invasion of Ukraine, which has been ongoing since February 24, 2022, violates the international legal order and continues to threaten global security, thereby forcing a focus on traditional security policy issues, especially on ensuring territorial integrity and protecting national sovereignty.

Of all the imperatives for the development of countries, security plays a key role, based on the protection of human life and interests and society as a whole, as well as

продовжує загрожувати глобальній безпеці, тим самим змушуючи зосередитися на традиційних питаннях безпекової політики, особливо щодо забезпечення територіальної цілісності та захисту національного суверенітету.

З-поміж усіх імперативів розвитку країн головну роль відіграє безпека, в основу якої закладено захист життя та інтересів людини та суспільства загалом, а також забезпечення непорушення територіальної цілісності країни. Тому у сфері безпеки останнім часом набувають значення суспільно-географічні детермінанти, які, безсумнівно, впливають на безпекову ситуацію кожної країни, зокрема України та Республіки Польща.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми з'ясування механізмів безпеки держав знайшли своє відображення у науковому доробку багатьох учених. Зокрема Г. Мелеганіч, вивчаючи питання суспільної безпеки України, зазначає, що держава, перебуваючи у зоні ризику, для суспільства втрачає провідну роль у міжнародних порівняннях, оскільки змінюються пріоритети у сфері безпеки. У такій ситуації пріоритет надається військовим та оборонним питанням, а реалізація суспільних детермінант відкладається на невизначене майбутнє. На думку науковця, в інтересах кожної країни налагодити діалог із громадськістю та сприяти розвитку та ефективному функціонуванню громадянського суспільства для забезпечення

ensuring that the territorial integrity of the country is not violated. Therefore, socio-geographical determinants have recently gained importance in the security sphere, which undoubtedly affect the security situation of each country, including Ukraine and the Republic of Poland.

Analysis of recent research and publications. The problems of clarifying the mechanisms of state security are reflected in the scientific work of many scholars. In particular, H. Melehanych, studying the issue of public security of Ukraine, notes that the state, being at risk, loses its leading role in international comparisons, as security priorities change. In such a situation, priority is given to military and defense issues, while the implementation of social determinants is postponed for the indefinite future. According to the scientist, it is in the interests of each country to establish a dialogue with the public and promote the development and effective functioning of civil society to ensure an adequate level of public security, which is a fundamental element of national security. If relations between the state and society are built on a partnership basis, this can ensure national harmony and stability. In this context, it is important to create legal, institutional, organizational, moral, ethical, financial and other systems of opportunities. The formation of such conditions will contribute to the creation of sustainable and effective forms of interaction and mechanisms of society's influence on the authorities at all levels [1, p. 43].

належного рівня суспільної безпеки, що є фундаментальним елементом національної безпеки. Якщо відносини між державою та суспільством будуються на партнерських засадах, це може забезпечити національну злагоду та стабільність. У цьому контексті важливо створити правові, інституційні, організаційні, морально-етичні, фінансові та інші системи можливостей. Формування таких умов сприятиме створенню сталих та ефективних форм взаємодії та механізмів впливу суспільства на владу всіх рівнів [1, с. 43].

Польська науковця В. Stefaniuk стверджує, що якщо безпека є найвищою цінністю, то цілі безпеки займають подібну позицію стосовно інших цілей державної політики, де найвищою метою державної політики є безпека та добробут громадян [2, с. 45].

М. Гаврильців, досліджуючи правові засади захисту національних інтересів держави у сфері забезпечення суверенітету та територіальної цілісності України, відзначає, що національний інтерес є основою національної безпеки. Фактично національні інтереси є інтегрованим вираженням інтересів усіх членів суспільства, які реалізуються через політичну систему і забезпечують зв'язок інтересів кожної особистості, держави, суспільства та політичних груп. До зовнішніх аспектів інтересів держави належать підтримання суверенітету та територіальної цілісності, а також

Polish scientist В. Stefaniuk argues that if security is the highest value, then security goals occupy a similar position in relation to other public policy goals, where the highest goal of public policy is the security and well-being of citizens [2, p. 45].

М. Havryltsiv, studying the legal basis for protecting the national interests of the State in the area of ensuring the sovereignty and territorial integrity of Ukraine, notes that the national interest is the basis of national security. In fact, national interests are an integrated expression of the interests of all members of society, which are realized through the political system and ensure the connection of the interests of each individual, the State, society and political groups. The external aspects of the state's interests include maintaining sovereignty and territorial integrity, as well as determining the state's position and role in the geopolitical space in specific historical conditions. At the same time, the internal aspect of national interests is to ensure the stable development of society, increase the level of economy, and maintain political stability [3, p. 18].

Р. Alyamkin argues that threats to territorial integrity can be divided into internal and external, with internal problems inherent in the genealogy of each nation and related to the ethnic composition of the population [4, p. 97].

Taking into account the achievements of scientists, as well as certain aspects of the current state of the security situation, **the purpose of the scientific article** is to provide a

визначення положення держави та її ролі в геополітичному просторі в конкретних історичних умовах. Водночас внутрішній аспект національних інтересів полягає у забезпеченні стабільного розвитку суспільства, підвищенні рівня економіки, підтримці політичної стабільності [3, с. 18].

Р. Алямкін стверджує, що загрози територіальній цілісності можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні, при чому внутрішні проблеми притаманні генеалогії кожного народу і пов'язані з етнічним складом населення [4, с. 97].

Беручи до уваги напрацювання вчених, а також окремі аспекти сучасного стану безпекової ситуації, **метою наукової статті** передбачено суспільно-географічне обґрунтування безпеки України та Республіки Польща як чинника їх стійкого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до Закону України «Про національну безпеку України» [5] основними національними інтересами України є державний суверенітет і територіальна цілісність, демократичний конституційний лад, невтручання у внутрішні справи України, як незалежної країни. Варто також відзначити, що важливим стратегічним завданням Стратегії національної безпеки України [6] є відновлення територіальної цілісності України та цілісності демократичних інститутів на всій її території, а також забезпечення

socio-geographical substantiation of the security of Ukraine and the Republic of Poland as a factor of their sustainable development.

The presentation of the main material. According to the Law of Ukraine “On National Security of Ukraine” [5], the main national interests of Ukraine are state sovereignty and territorial integrity, democratic constitutional order, non-interference in the internal affairs of Ukraine as an independent country. It is also worth noting that an important strategic task of the National Security Strategy of Ukraine [6] is to restore the territorial integrity of Ukraine and the integrity of democratic institutions throughout its territory, as well as to ensure social development, especially the development of human capital in Ukraine.

It should be emphasized that in the general theory of national security, public security is one of the types related to security objects. Social determinants of security reflect systems of social values (e.g., security of individuals and society, legitimacy and legal protection of individuals), democracy and civic society, as well as protection of vital interests of individuals, social groups and society as a whole. These determinants support the security of every person and ensure the stability of institutions that promote individual well-being and democracy, security and sustainable development of society, and generally improve control and targeted regulation of social processes.

суспільного розвитку, особливо розвитку людського капіталу в Україні.

Слід підкреслити, що в загальній теорії національної безпеки суспільна безпека є одним із видів, пов'язаних з об'єктами безпеки. Соціальні детермінанти безпеки відображають системи соціальних цінностей (наприклад, безпеку індивідів і суспільства, легітимність і правовий захист індивідів), демократію і громадськість, а також захист життєво важливих інтересів окремих громадян, соціальних груп і суспільства в цілому. Ці детермінанти підтримують безпеку кожної людини та забезпечують стабільність інституцій, які сприяють індивідуальному благополуччю та демократії, безпеці та сталому розвитку суспільства, й загалом покращують контроль та цілеспрямоване регулювання суспільних процесів.

Законом України «Про національну безпеку України» [5] визначено, що громадська безпека і порядок передбачає захист інтересів, прав і свобод людини та громадянина, й це має важливе значення для суспільства, оскільки забезпечення безпеки суспільства є першочерговим завданням сил безпеки держави, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, посадових осіб та громадськості, на яких покладено реалізацію скоординованих заходів щодо захисту інтересів держави від наслідків загроз.

The Law of Ukraine “On National Security of Ukraine” [5] stipulates that public security and order involves the protection of the interests, rights and freedoms of a person and a citizen, and this is important for society, since ensuring the security of society is a priority task of the state security forces, other state bodies, local governments, officials and the public, which are responsible for implementing coordinated measures to protect the interests of the state from the consequences of threats.

At the same time, Ukraine's national interests characterize the vital interests of an individual, society and the state, the realization of which ensures Ukraine's sovereignty, progressive democratic development, safe living conditions and the well-being of its citizens [5]. Recently, the number of initiatives aimed at creating a safe environment in Ukraine has been growing. This is a good indicator that society is developing an understanding of shared responsibility for the quality of life.

In addition, the urgency of current challenges and threats, especially the full-scale Russian invasion and seizure of certain territories of Ukraine, requires state institutions to seek comprehensive measures to protect national interests in the area of geographic and territorial security. Today, in the context of the Russian aggressor's open attack on Ukraine, such measures, implemented in bilateral and multilateral formats, are a strategic priority.

The main characteristics of the country's territorial integrity include

Водночас національні інтереси України характеризують життєво важливі інтереси особи, суспільства і держави, реалізація яких забезпечує суверенітет України, поступальний демократичний розвиток, безпечні умови життя і добробут її громадян [5]. Останнім часом зростає кількість ініціатив, спрямованих на створення безпечного середовища в Україні. Це хороший показник того, що в суспільстві формується розуміння спільної відповідальності за якість життя.

Крім того, актуальність сучасних викликів і загроз, особливо повномасштабного російського вторгнення та захоплення окремих територій України, вимагає від державних інституцій пошуку комплексних заходів захисту національних інтересів у напрямку географічно-територіальної безпеки. Сьогодні, в умовах відкритого нападу російського агресора на Україну, такі заходи, що здійснюються у дво- та багатосторонньому форматах, є стратегічним пріоритетом.

До основних характеристик територіальної цілісності країни необхідно віднести наявність або відсутність ризику (безпеки). Географічні детермінанти безпеки є передумовою існування та розвитку держави, оскільки прагнення людства до безпеки сприяє виникненню держав, метою яких є національна безпека.

Варто зауважити, що географічні межі будь-якої країни

the presence or absence of risk (security). Geographical determinants of security are a prerequisite for the existence and development of the state, as humanity's desire for security contributes to the emergence of states whose goal is national security.

It is worth noting that the geographical boundaries of any country are laid down in the security of the state border. An important document for ensuring the security of the state border of Ukraine is the Action Plan for the Implementation of the Integrated Border Management Strategy approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine in 2019 [7]. Ukraine's security, economic development, and human potential depend on the effectiveness of border management. Building an effective national border management system will facilitate cross-border cooperation, increase revenues to the state and local budgets, and promote tourism and other forms of legal movement of people, services, and goods. At the same time, Ukraine's borders must be reliably protected from all types of illegal activities that threaten national security, stability and development. Integrated border management is a coordinated activity of the relevant state bodies and forces of Ukraine aimed at creating and maintaining a balance between ensuring an adequate level of border security and maintaining the openness of Ukraine's borders for legitimate cross-border cooperation. However, today the provisions of this Plan are partially not being implemented, as the Russian aggressor's full-scale invasion

закладено в безпеці державного кордону. Важливим документом забезпечення безпеки державного кордону України є затверджений Кабінетом Міністрів України у 2019 році План заходів для реалізації Стратегії інтегрованого управління кордонами [7]. Від ефективності управління українським кордоном залежить безпека країни, економічний розвиток та людський потенціал. Розбудова ефективної національної системи управління кордонами сприятиме транскордонному співробітництву, збільшенню надходжень до державного та місцевих бюджетів, сприятиме розвитку туризму та інших форм легального переміщення людей, послуг і товарів. Водночас кордони України мають бути надійно захищені від усіх видів протиправної діяльності, що загрожує національній безпеці, стабільності та розвитку. Інтегроване управління кордоном – це скоординована діяльність відповідних державних органів і сил України, спрямована на створення та підтримання балансу між забезпеченням належного рівня безпеки кордону та підтриманням відкритості кордонів України для законного транскордонного співробітництва. Однак сьогодні положення цього Плану частково не виконуються, оскільки триває повномасштабне вторгнення російського агресора в Україну, через що порушується цілісність кордонів України.

Поряд з тим, відзначимо, що у Законі України «Про державний

of Ukraine continues, which is violating the integrity of Ukraine's borders.

At the same time, it should be noted that the Law of Ukraine “On the State Border of Ukraine” [8] states that “Ukraine, guided by the Constitution of Ukraine, the Declaration of State Sovereignty of Ukraine and the Act of Independence of Ukraine, consistently pursues a policy of peace, advocates strengthening the security of the peoples of Ukraine based on the principles of inviolability of state borders, which are a reflection of the territorial integrity, political and economic independence, sovereignty and unity of Ukraine. The state border of Ukraine is inviolable. Any violation of it shall be resolutely suppressed.”

Protection of the state border of Ukraine is an important task of the national system of national security and consists of coordinated activities of the country's military organizations and law enforcement agencies, the organization and procedure of which are established by law. This activity is carried out within the framework of the assigned powers through the comprehensive implementation of political, organizational, legal, diplomatic, economic, military, border, immigration, intelligence, counterintelligence, operational and search, environmental, sanitary and hygienic measures [8].

Analysis of the security environment is essential for the proper process of generating strategic concepts. National security is one of the most important values of the Republic of Poland. For this reason,

кордон України» [8] зазначено, що «Україна, керуючись Конституцією України, Декларацією про державний суверенітет України та Актом проголошення незалежності України, неухильно проводить політику миру, виступає за зміцнення безпеки народів України виходячи із принципів непорушності державних кордонів, які є відображенням територіальної цілісності, політичної та економічної незалежності, суверенітету та єдності України. Державний кордон України є недоторканим. Будь-які порушення його рішуче припиняються».

Захист державного кордону України є важливим завданням загальнодержавної системи забезпечення національної безпеки та складається з узгодженої діяльності військових організацій країни та правоохоронних органів, організація і порядок діяльності яких встановлюються законодавством. Ця діяльність здійснюється в рамках покладених повноважень шляхом комплексного здійснення політичних, організаційно-правових, дипломатичних, економічних, військових, прикордонних, імміграційних, розвідувальних, контррозвідувальних, оперативно-розшукових, природоохоронних, санітарно-гігієнічних заходів [8].

Аналіз середовища безпеки є важливим для правильного процесу генерування стратегічних концепцій. Національна безпека є однією з найважливіших цінностей

many documents deal with this topic and regulate security issues. The national security system of the Republic of Poland includes management subsystems and execution subsystems, including operational and support subsystems. The most important document guaranteeing the national security of the Republic of Poland is the Constitution of the Republic of Poland, adopted by the National Assembly on April 2, 1997 and approved by referendum on May 25, 1997 [9]. This is the highest legal document of the Republic of Poland, which regulates, among other things, the rights and freedoms of citizens, the method of elections and duties of the highest state authorities, and the conditions and procedures for the introduction of a state of emergency.

In 2013, the White Book on National Security was published [10], which partially regulates the socio-geographical determinants of the security of the Republic of Poland. The Book presented an innovative analysis of the national security situation of the Republic of Poland, its content and conclusions are directed to all state institutions, public and non-public institutions and citizens. The White Book also formed the basis of the National Security Strategy of the Republic of Poland, published in November 2014 (this document replaced the National Security Strategy published in 2007).

It is worth noting that today, the national security of the Republic of Poland and the determination of the most profitable ways to use all available resources in the fields of

Республіки Польща. З цієї причини багато документів розглядають цю тему та регулюють питання безпеки. Система національної безпеки Республіки Польща включає підсистеми управління та підсистеми виконання, у тому числі оперативні підсистеми та підсистеми підтримки. Найважливішим документом гарантування національної безпеки Республіки Польща є Конституція Республіки Польща, прийнята Національними зборами 2 квітня 1997 р. і схвалена на референдумі 25 травня 1997 р. [9]. Це найвищий правовий документ Республіки Польща, який регулює, серед іншого, права і свободи громадян, спосіб виборів і обов'язки вищих органів державної влади й умови та процедури введення надзвичайного стану.

У 2013 році було опубліковано Білу книгу національної безпеки [10], якою частково регламентуються суспільно-географічні детермінанти безпеки Республіки Польща. У книзі був представлений інноваційний аналіз ситуації національної безпеки Республіки Польща, його зміст і висновки спрямовані на всі державні інституції, громадські та непублічні інституції та громадян. Біла книга також лягла в основу Стратегії національної безпеки Республіки Польща, опублікованої в листопаді 2014 року (цей документ замінив Стратегію національної безпеки, опубліковану у 2007 році).

Варто зазначити, що сьогодні питання національної безпеки

defense, protection and socio-economic sphere are regulated by the provisions of the National Security Strategy published in 2020 [11]. This document also defines national interests and strategic goals following the principles and values enshrined in the Constitution of the Republic of Poland, regulates the potential and assesses the security environment of the Republic of Poland at the global, regional and national levels and forecasts development trends.

Given the above, the most important documents regulating the socio-geographical determinants of the security of the Republic of Poland are the Constitution of the Republic of Poland, as well as laws describing the mission and basis of functioning of security institutions, the White Paper on National Security of the Republic of Poland and the National Security Strategy of the Republic of Poland.

Since border protection is one of the main tasks of the state at the level of strategic management of the country, the issue of border protection is defined as a strategic goal in the field of security. The National Security Strategy of the Republic of Poland 2020 indicates the need to protect the borders of the Republic of Poland, which constitute the external borders of the European Union. It should be clarified here that since the Republic of Poland was included in the Schengen area, border protection was mainly carried out only on that part of the Polish border, which is also the external border of the EU, and primarily in the Schengen area.

Республіки Польща та визначення найбільш вигідних шляхів використання всіх наявних у країні ресурсів у сферах оборони, захисту та соціально-економічної сфери регламентуються положеннями Стратегії національної безпеки, опублікованої у 2020 р. [11]. Цей документ також визначає національні інтереси та стратегічні цілі відповідно до принципів і цінностей, закріплених у Конституції Республіки Польща, регламентує потенціал і оцінює середовище безпеки Республіки Польща на глобальному, регіональному та національному рівнях і прогнозує тенденції розвитку.

З огляду на вказане вище, слід відзначити, що найважливішими документами, які регламентують суспільно-географічні детермінанти безпеки Республіки Польща, є Конституція Республіки Польща, а також закони, що описують місію та основу функціонування інституцій захисту безпеки, Біла книга національної безпеки Республіки Польща та Стратегія національної безпеки Республіки Польща.

Оскільки охорона кордону є одним з основних завдань держави на рівні стратегічного управління країною, питання охорони кордону визначено як стратегічну мету у сфері безпеки. Стратегія національної безпеки Республіки Польща 2020 року вказує на необхідність захисту кордонів Республіки Польща, які становлять зовнішні кордони Європейського Союзу. Тут слід пояснити, що

Thus, the National Security Strategy of the Republic of Poland [11] defines the following main goals in terms of socio-geographical determinants of security:

- ensuring the inviolability of the borders of the Republic of Poland and guaranteeing its sovereignty;
- guaranteeing the exercise of civil liberties following the Constitution of the Republic of Poland.
- guaranteeing a sense of security for the citizens of the Republic of Poland.

The territory of any state, including Ukraine and the Republic of Poland, is a determining factor and a constitutional element of these states, therefore the protection and defense of state borders is an element of national security, which involves the protection of all political, economic and environmental spheres of the state.

The defense and protection of the state territory of the Republic of Poland has gained particular importance due to the provision of Article 5 of the Constitution of the Republic of Poland that “the Republic of Poland protects the independence and inviolability of its territory” [9]. In addition, the geographical determinants of the security of the Republic of Poland are regulated by the provisions of the Law on the Protection of the State Border of October 12, 1990 [12].

Due to the uncertain, complex and turbulent security environment, Ukraine and the Republic of Poland are currently facing many challenges, especially border security in the context of the aggressive policy

оскільки Республіки Польща була включена до Шенгенської зони, охорона кордону в основному здійснювалася лише на тій частині польського кордону, яка також є зовнішнім кордоном ЄС, і насамперед у Шенгенській зоні.

Так, Стратегією національної безпеки Республіки Польщі [11] щодо суспільно-географічних детермінант безпеки визначено досягнення таких основних цілей:

- забезпечення недоторканності кордонів Республіки Польща та гарантування її суверенітету;

- гарантування здійснення громадянських свобод згідно з Конституцією Республіки Польща.

- гарантування відчуття безпеки для громадян Республіки Польща.

Територія будь-якої держави, зокрема України та Республіки Польща, є визначальним чинником і конститутивним елементом цих держав, тому охорона та захист державних кордонів є елементом національної безпеки, що передбачає захист усіх політичних, економічних та екологічних сфер функціонування держави.

Оборона та захист державної території Республіки Польща набули особливого значення завдяки положенню статті 5 Конституції Республіки Польща про те, що «Республіка Польща охороняє незалежність і недоторканність своєї території» [9]. Крім того, географічні детермінанти безпеки Республіки Польща регламентуються положеннями

pursued by the Russian aggressor. At the same time, Polish scholar A. Zyguła notes that new threats, such as migration pressure on the border with Belarus or the conflict in Ukraine, force the Republic of Poland to recognize the important role of borders in ensuring the sovereignty of states and effective systems of their protection [13, p. 342].

At the same time, in modern interstate relations, compliance with the principle of territorial integrity is particularly important, as it is closely related to ensuring national security, protection from external influence and violent change of borders. In this regard, national security appears as a state of protection of vital interests of an individual, society and the state in all spheres of life from internal and external risks and threats and characterizes the state of the country as a guarantee of security integrity.

Ensuring the territorial integrity of the country and protecting the vital interests of the country as a whole requires a set of political, organizational, legal, diplomatic, military and other measures in the domestic and international spheres. In addition, the protection of the territorial integrity of states through international legal instruments (and their improvement) is especially relevant today, when new threats to national and international security arise. Therefore, a policy that ensures territorial integrity is becoming an important prerequisite for the proper protection of national sovereignty and integrity.

Закону «Про охорону державного кордону» від 12 жовтня 1990 р. [12].

Через невизначене, складне та турбулентне середовище безпеки, Україна та Республіка Польща зараз стикається з багатьма викликами, особливо з безпекою кордонів в умовах агресивної політики, яку веде російський агресор. Поряд з тим, польський науковець А. Zyguła зауважує, що нові загрози, такі як міграційний тиск на кордоні з Білоруссю чи конфлікт в Україні, змушують Республіку Польща визнати важливу роль кордонів у забезпеченні суверенітету держав та ефективних систем їх захисту [13, с. 342].

Водночас в сучасних міждержавних відносинах дотримання принципу територіальної цілісності є особливо важливим, оскільки він тісно пов'язаний із забезпеченням національної безпеки, захистом від зовнішнього впливу та насильницької зміни кордонів. У зв'язку з цим національна безпека постає як стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави в усіх сферах життєдіяльності від внутрішніх і зовнішніх ризиків і загроз і характеризує стан країни як гарантію цілісності безпеки.

Для забезпечення територіальної цілісності країни та захисту життєво важливих інтересів країни в цілому необхідна сукупність політичних, організаційних, правових, дипломатичних, військових та інших заходів у внутрішній і

Conclusions. To summarize, it should be noted that the most effective means of ensuring the security of a person, citizen, society and nation in particular is timely identification and elimination of objectively assessed threats and obstacles to social development, and prevention of their transformation into real threats to public and national security in general. In the context of the crisis of the world order, especially the Russian attack on Ukraine, it makes sense to restore and develop a certain theory of state territory. Since territorial integrity is a qualitative characteristic of states, which is manifested in the unity of the territory covered by state sovereignty and in the ability of the state to preserve its territory within the limits established by international law to counter external influences.

Ensuring the integrity and inviolability of the geographical boundaries of the state should be carried out through a coherent national policy as a system of economic, political, organizational and other measures to overcome threats to the vital interests of the individual, society and the state. Therefore, the independence of a country and the stability of its development directly depend on the integrity of its territory.

Focusing on the social determinants, it is worth noting that public security is one of the most recognized and important factors of the internal security space of Ukraine, the Republic of Poland, and any other democratic country. This type of security refers to many conditions and systems for protecting life, health,

міжнародній сферах. Крім того, захист територіальної цілісності держав за допомогою міжнародно-правових документів (та їх удосконалення) особливо актуальний сьогодні, коли виникають нові загрози національній та міжнародній безпеці. Тому політика, яка забезпечує територіальну цілісність, стає важливою передумовою для належного захисту національного суверенітету та цілісності.

Висновки. Підсумовуючи, доцільно зауважити, що найефективнішим засобом забезпечення безпеки людини, громадянина, суспільства і нації зокрема є своєчасне виявлення та усунення об'єктивно оцінюваних загроз і перешкод суспільному розвитку, недопущення їх перетворення в реальні загрози суспільній і національній безпеці в цілому. В умовах кризи світового порядку, насамперед російського нападу на Україну, має сенс відновлення і розвиток певної теорії державної території. Оскільки територіальна цілісність – це якісна характеристика держав, яка виявляється в єдності території, на яку поширюється державний суверенітет, і в здатності держави зберігати свою територію в межах, встановлених міжнародним правом, для протидії зовнішнім впливам.

Забезпечення цілісності та недоторканності географічних меж держави має здійснюватися шляхом проведення узгодженої національної політики як системи економічних, політичних, організаційних та

property, national assets, the national system and people's sovereignty from phenomena that threaten law and order.

References

1. Melehanych H. I. (2019) *Suspilna bezpeka v Ukraini: teoretychnyi ta praktychnyi aspekty. Politychne zhyttia. [Public Security in Ukraine: Theoretical and Practical Aspects. Political life.]* № 4. pp. 39-44. (in Ukrainian)

2. Stefaniuk B. (2014) *Cele i uwarunkowania bezpieczenstwa narodowego. Rozprawy Spoleczne. [Objectives and determinants of national security. Social Dissertations]* № 8(2). pp. 39-46. (in Polish)

3. Havryltsiv M. T. (2020) *Pravovi zasady zakhystu natsionalnykh interesiv derzhavy u sferi zabezpechennia suverenitetu ta terytorialnoi tsilisnosti Ukrainy. Sotsiologhiia prava. [Legal principles of protection of national interests of the state in the sphere of ensuring sovereignty and territorial integrity of Ukraine. Sociology of Law.]* № 4(35). pp. 17-21.

4. Aliamkin R. V. (2014) *Syla prava vs. pravo syly: terytorialna tsilisnist derzhav u suchasnomu sviti. Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy. [The Power of Law vs. the Right of Force: Territorial Integrity of States in the Modern World. Scientific Notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine.]* № 4. pp. 96-99. (in Ukrainian)

5. *Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid*

інших заходів щодо подолання загроз життєво важливим інтересам особи, суспільства і держави. Тому незалежність країни та стабільність її розвитку безпосередньо залежать від цілісності її території.

Акцентуючи на суспільних детермінантах, то варто відзначити, що суспільна безпека є одним із найбільш визнаних і важливих чинників внутрішнього простору безпеки як України, так і Республіки Польща, так і будь-якої іншої демократичної країни. Цей вид безпеки стосується ряду умов і систем для захисту життя, здоров'я, власності, національних активів, національної системи та суверенітету людей від явищ, які загрожують правопорядку.

Література

1. Мелеганіч Г. І. Суспільна безпека в Україні: теоретичний та практичний аспекти. Політичне життя. 2019. № 4. С. 39-44.

2. Stefaniuk B. Cele i uwarunkowania bezpieczeństwa narodowego. Rozprawy Społeczne. 2014. № 8(2). С. 39-46.

3. Гаврильців М. Т. Правові засади захисту національних інтересів держави у сфері забезпечення суверенітету та територіальної цілісності України. Соціологія права. 2020. № 4(35). С. 17-21.

4. Алямкін Р. В. Сила права vs. право сили: територіальна цілісність держав у сучасному світі. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2014. № 4. С. 96-99.

21.06.2018 [On the national security of Ukraine: Law of Ukraine of 21.06.2018] № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#n355> (in Ukrainian)

6. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku «Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy»: Ukaz Prezydenta Ukrainy; Stratehiia vid 14.09.2020 [On the decision of the National Security and Defence Council of Ukraine of 14 September 2020 'On the National Security Strategy of Ukraine': Decree of the President of Ukraine; Strategy of 14.09.2020] № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12> (in Ukrainian)

7. Pro skhvalennia Stratehii intehrovanoho upravlinnia kordonamy na period do 2025 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy; Stratehiia, Perelik vid 24.07.2019 № 687-p. [On approval of the Integrated Border Management Strategy for the period up to 2025: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Strategy, List of 24.07.2019 No. 687-p.] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/687-2019-%D1%80#Text> (in Ukrainian)

8. Pro derzhavnyi kordon Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 04.11.1991 [On the State Border of Ukraine: Law of Ukraine of 04.11.1991] № 1777-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-12#Text> (in Ukrainian)

9. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. [Constitution of the Republic of

5. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#n355>

6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України; Стратегія від 14.09.2020 № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12>

7. Про схвалення Стратегії інтегрованого управління кордонами на період до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, Перелік від 24.07.2019 № 687-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/687-2019-%D1%80#Text>

8. Про державний кордон України: Закон України від 04.11.1991 № 1777-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-12#Text>

9. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. URL: <https://www.sejm.gov.pl/prawo/konst/polski/kon1.htm>

10. Biała Księga Bezpieczeństwa Narodowego RP – Publikacje. URL: <https://www.bbn.gov.pl/pl/informacje-o-bbn/publikacje/6815,Biala-Ksiega-Bezpieczenstwa-Narodowego-RP.html>

11. Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej od 12 maja 2020 roku. URL: <https://www.bbn.gov.pl/ftp/dokumenty>

Poland of 2 April 1997.] URL: <https://www.sejm.gov.pl/prawo/konst/polski/kon1.htm> (in Polish)

10. Biała Księga Bezpieczeństwa Narodowego RP – Publikacje. [Polish National Security White Paper - Publications.] URL: <https://www.bbn.gov.pl/pl/informacje-o-bbn/publikacje/6815,Biala-Ksiega-Bezpieczenstwa-Narodowego-RP.html> (in Polish)

11. Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej od 12 maja 2020 roku. [National Security Strategy of the Republic of Poland from 12 May 2020.] URL: https://www.bbn.gov.pl/ftp/dokumenty/Strategia_Bezpieczenstwa_Narodowego_RP_2020.pdf (in Polish)

12. USTAWA z dnia 12 października 1990 r. o ochronie granicy państwowej. [ACT of 12 October 1990 on the protection of the State border.] URL: <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dzienik-ustaw/ochrona-granicy-panstwowej-16793875> (in Polish)

13. Zygula A. (2023) Bezpieczeństwo wschodniej granicy Polski wobec aktualnych wyzwań i zagrożeń. [Security of Poland's eastern border in the face of current challenges and threats.] Cybersecurity and Law. № 10(2). pp. 331-344. (in Polish)

[/Strategia_Bezpieczenstwa_Narodowe
go_RP_2020.pdf](#)

12. USTAWA z dnia 12 października 1990 r. o ochronie granicy państwowej. URL: <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dzienik-ustaw/ochrona-granicy-panstwow-ej-16793875>

13. Zyguła A. Bezpieczeństwo wschodniej granicy Polski wobec aktualnych wyzwań i zagrożeń. Cybersecurity and Law. 2023. № 10(2). P. 331-344.

УДК 32.019.5:

Макаренко Олександр Миколайович,

аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика

ORCID: 0000-0002-6718-2246

Бідзюра Іван Павлович,

доктор політичних наук, професор, професор кафедри публічного управління, адміністрування та економіки ЗВО «Університет трансформації майбутнього»

ORCID: 0000-0001-6164-4561

РОЗШИРЕННЯ Й ІНТЕГРАЦІЯ ЛОГІСТИКИ З ЄС

EXPANSION AND INTEGRATION OF LOGISTICS WITH THE EU

Анотація. Розвиток та інтеграція логістичної галузі України в Європейський Союз (ЄС) є важливим питанням для країни. Логістична галузь в Україні стикається зі значними викликами, серед яких проблеми з регулюванням залізничних перевезень, ваговим контролем, забезпеченням якісною складською нерухомістю з низькими

Abstract. The development and integration of Ukraine's logistics industry into the European Union (EU) is an important issue for the country. The logistics industry in Ukraine faces significant challenges, including problems with the regulation of rail transportation, weight control, provision of high-quality warehouse real estate with low temperatures, and others.

температурами та інші. Мета дослідження – на основі дослідження поточного стану логістики в Україні визначити напрями розширення та інтеграції логістики з ЄС в період післявоєнної відбудови.

Методи дослідження включають аналіз останніх статистичних даних щодо ефективності логістики в Україні та розвитку інфраструктури, а також вивчення найбільших імпорتنих та експортних товарів в Україну та з України. Результати дослідження показують, що логістична діяльність українських підприємств суттєво переорієнтувалася на нові ринки, а також з'явилися напрями участі в європейській транспортно-логістичній інтеграції. До них відносяться пан'європейські транспортні коридори, трансконтинентальні транспортні коридори ТКТК, пан'європейські транспортні зони, міжнародні логістичні та контейнерні термінали.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що воно робить внесок у розуміння викликів і можливостей, які стоять перед логістичною галуззю України в процесі її розвитку та інтеграції до ЄС. Результати дослідження можуть бути використані при прийнятті політичних рішень та інвестиційних стратегій, спрямованих на вдосконалення логістичної галузі в Україні, підвищення її ефективності та ділової активності. Зрештою, розвиток та інтеграція логістичної

The purpose of the study is to determine the directions of expansion and integration of logistics with the EU in the period of post-war reconstruction based on the study of the current state of logistics in Ukraine.

The research methods include analysis of the latest statistics on logistics efficiency in Ukraine and infrastructure development, as well as a study of the largest imports and exports to and from Ukraine. The results of the study show that the logistics activities of Ukrainian enterprises have significantly reoriented to new markets, and new areas of participation in European transport and logistics integration have emerged. These include pan-European transport corridors, transcontinental transport corridors, pan-European transport zones, international logistics and container terminals.

The practical significance of the study is that it contributes to the understanding of the challenges and opportunities facing Ukraine's logistics industry in the process of its development and integration into the EU. The results of the study can be used to inform policy decisions and investment strategies aimed at improving the logistics industry in Ukraine, increasing its efficiency and business activity. Ultimately, the development and integration of Ukraine's logistics industry into the EU can contribute to the country's economic growth and development.

галузі України в ЄС може сприяти економічному зростанню та розвитку країни.

Ключові слова: логістика, інтеграція, ЄС, Україна, війна.

Актуальність. У сучасних умовах господарської діяльності, логістика стала необхідним елементом успішної взаємодії підприємств із світом. Логістика допомагає організувати рух матеріальних потоків у галузях виробництва та товарного обігу, що забезпечує безперервність виробництва та вчасну поставку продукції до споживача.

Значна роль транспортно-логістичних операцій у міжнародних господарських зв'язках завжди була очевидною. Однак, з розвитком глобалізації світового господарства та зростанням масштабів підприємницької діяльності, логістика набула важливого значення. Сьогодні лозунгом Світового конгресу з логістики є «Логістика поєднує людей, країни та матеріали», що показує роль цієї сфери у забезпеченні ефективної взаємодії між країнами.

На сучасному етапі розвитку, розширення та інтеграція логістики з ЄС набуває все більшої актуальності. Це пов'язано з більш глибокими економічними зв'язками між Україною та Європейським Союзом, що вимагає вдосконалення транспортно-логістичної інфраструктури та оптимізації логістичних процесів. Розширення інтеграції з ЄС дозволить

Keywords: logistics, integration, EU, Ukraine, war.

Relevance. In the current economic environment, logistics has become a necessary element of successful interaction of enterprises with the world. Logistics helps to organize the movement of material flows in the production and commodity circulation sectors, which ensures the continuity of production and timely delivery of products to the consumer.

The significant role of transport and logistics operations in international economic relations has always been obvious. However, with the development of globalization of the world economy and the growth of business activities, logistics has become increasingly important. Today, the slogan of the World Logistics Congress is “Logistics connects people, countries and materials”, which demonstrates the role of this sector in ensuring effective interaction between countries.

At the current stage of development, the expansion and integration of logistics with the EU is becoming increasingly important. This is due to the deeper economic ties between Ukraine and the European Union, which requires improvement of the transport and logistics infrastructure and optimization of logistics processes. Expanding integration with the EU will increase trade, improve the quality of transportation services, reduce logistics costs, and contribute

збільшити обсяги торгівлі, покращити якість транспортних послуг, зменшити витрати на логістику та сприятиме розвитку економіки в цілому.

Зазначена тенденція свідчить про необхідність вдосконалення інфраструктури та підвищення рівня професійної компетентності фахівців у галузі логістики. Відповідно до цього, національні логістичні компанії та організації мають активно розвивати свої технологічні та інформаційні ресурси, щоб забезпечити максимальну ефективність та точність управління матеріальними потоками.

Розвиток інфраструктури та вдосконалення логістичних процесів є невід'ємною частиною процесу інтеграції України з ЄС. Це стосується як внутрішньої логістики в Україні, так і міжнародних транспортних потоків, що проходять через Україну. Зокрема, розвиток логістичних центрів, підвищення якості дорожньої інфраструктури, вдосконалення технологій та підвищення кваліфікації фахівців у цій сфері є ключовими напрямками розвитку транспортно-логістичної галузі України.

У цілому, розширення та інтеграція логістики з ЄС є актуальною темою у 2023 році, яка вимагає комплексних підходів та системної роботи з боку держави, бізнесу та наукової громадськості. Тільки таким чином можна досягти максимальної ефективності

to the development of the economy as a whole.

This trend indicates the need to improve infrastructure and increase the level of professional competence of logistics specialists. Accordingly, national logistics companies and organizations should actively develop their technological and information resources to ensure maximum efficiency and accuracy of material flows management.

Infrastructure development and improvement of logistics processes are an integral part of Ukraine's integration with the EU. This applies to both domestic logistics in Ukraine and international transportation flows passing through Ukraine. In particular, the development of logistics centers, improving the quality of road infrastructure, upgrading technologies and professional development of specialists in this area are key areas of development of the transport and logistics industry in Ukraine.

In general, the expansion and integration of logistics with the EU is a hot topic in 2023 that requires comprehensive approaches and systematic work by the state, business, and the scientific community. This is the only way to maximize the efficiency of logistics processes, ensure Ukraine's international competitiveness, and ensure the stable development of the country's economy.

Review of scientific literature and recent publications. The integration of Ukraine's logistics into

логістичних процесів, забезпечити міжнародну конкурентоспроможність України та забезпечити стабільний розвиток економіки країни.

Огляд наукової літератури та останніх публікацій. Інтеграція логістики України в ЄС є предметом зацікавленості як вітчизняних, так і зарубіжних економістів. Серед них О.О. Бакаєв, Д.Д. Бауерсокс, Л.В. Фролова, Л.Б. Миротіна, О.М. Тридід, В.М. Беляєв, В.Л. Дикань, Р.Р. Ларіна, Т.А. Окремо варто виділити дослідження Маловичко А. [10], яка показала аспекти інтеграції логістики до ЄС, актуальні для 2016 року. Загалом, огляд літератури підкреслює важливість інтеграції України в систему логістичної інфраструктури ЄС для економічного зростання країни та її конкурентоспроможності на світовому ринку. Вивчення транспортної логістики та ефективне функціонування транспортної галузі України мають вирішальне значення для досягнення цих цілей.

Мета дослідження – на основі дослідження поточного стану логістики в Україні визначити напрями розширення та інтеграції логістики з ЄС в період післявоєнної відбудови.

Виклад основного матеріалу дослідження. Здійснення міжнародної торгівлі та євроінтеграція вимагають уваги до транспортної логістики, оскільки

the EU is a subject of interest to both domestic and foreign economists. Among them are O.O. Bakayev, D.D. Bowersox, L.V. Frolova, L.B. Myrotina, O.M. Tridid, V.M. Belyaev, V.L. Dykan, R.R. Larina, T.A. We should also highlight the study by A. Malovychko [10], which showed the aspects of logistics integration into the EU that are relevant for 2016. In general, the literature review emphasizes the importance of Ukraine's integration into the EU logistics infrastructure system for the country's economic growth and competitiveness in the global market. The study of transport logistics and the efficient functioning of Ukraine's transport industry are crucial for achieving these goals.

The purpose of the study is to determine the directions of expansion and integration of logistics with the EU in the period of post-war reconstruction based on the study of the current state of logistics in Ukraine.

The presentation of the main research material. International trade and European integration require attention to transport logistics, as it is an important element in the efficient movement of goods from the supplier to the end consumer. The current conditions of war and instability in international markets require even more attention to the organization of transportation operations. According to research, the cost of moving goods accounts for more than 15% of the total value of the gross national product. Therefore, improving the efficiency of transport logistics is a

вона є важливим елементом в ефективному переміщенні товарів від постачальника до кінцевого споживача. Сучасні умови війни та нестабільності на міжнародних ринках вимагають ще більшої уваги до організації транспортних операцій. Відповідно до досліджень, витрати на рух товару складають більше 15% загальної вартості валового національного продукту. Тому, підвищення ефективності транспортної логістики є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності країни та розвитку міжнародної торгівлі.

Транспортна логістика включає оптимізацію логістичних операцій на шляху матеріальних потоків від постачальника до кінцевого споживача. Серед завдань транспортної логістики належать питання, пов'язані з:

- організацією переміщення вантажів транспортом загального користування;
- підвищення якості та надійності обслуговування клієнтів;
- удосконалення всього комплексу вантажнорозвантажувальних та складських робіт;
- надання інформаційних, експедиційних послуг;
- розвиток сервісних послуг та створення підприємств, які б входили до складу різних

key factor in enhancing the country's competitiveness and developing international trade.

Transport logistics includes the optimization of logistics operations on the way of material flows from the supplier to the end consumer. The tasks of transport logistics include the following issues

- organization of transportation by public transport;
- improving the quality and reliability of customer service;
- improving the entire range of loading and unloading and warehousing operations;
- provision of information and forwarding services;
- development of services and creation of enterprises that would be part of various associations, joint stock companies, rental companies, etc.

Since transport logistics is a key element of the efficient movement of goods, it is important to develop and support transport and foreign economic activities, including in-depth study of demand using regional transport balances, development of services, creation of intermediary firms for the supply of rolling stock, logistics, marketing, advertising, and creation of enterprises that would be part of various associations, joint stock companies, rental firms, etc. In addition, it is important to ensure the reliability and safety of transportation, as war conditions can significantly complicate the work of transport logistics and require additional security measures.

асоціацій, акціонерних товариств, орендних фірм та ін.

Оскільки транспортна логістика є ключовим елементом ефективного переміщення товарів, важливо розвивати і підтримувати транспортну та зовнішньоекономічну діяльність, зокрема здійснювати поглиблене вивчення попиту з використанням транспортних балансів регіонів, розвивати сервісні послуги, створювати посередницькі фірми із постачання рухомого складу, матеріально-технічного забезпечення, маркетингу, реклами, та створювати підприємства, які б входили до складу різних асоціацій, акціонерних товариств, орендних фірм та ін. Крім того, важливо забезпечувати надійність та безпеку переміщення вантажів, оскільки умови війни можуть значно ускладнити роботу транспортної логістики та вимагати додаткових заходів безпеки.

В цілому, розвиток транспортної логістики та зовнішньоекономічної діяльності є важливим елементом економічного розвитку країни, що впливає на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку економіки.

Відповідно до останніх статистичних даних, логістична діяльність підприємств України суттєво переорієнтувалася на нові ринки. В довоєнний період Україна займала 69 місце з 160 країн у рейтингу ефективності логістики

In general, the development of transport logistics and foreign economic activity is an important element of the country's economic development, which contributes to the competitiveness and sustainable development of the economy.

According to the latest statistics, the logistics activities of Ukrainian enterprises have significantly reoriented to new markets. In the pre-war period, Ukraine was ranked 69th out of 160 countries in the logistics efficiency ranking (World Bank Logistics Performance Index). In terms of infrastructure development, Ukraine ranked even lower in the pre-war period - 119th. The main problems of the logistics market are identified as those related to the functioning of small and medium-sized logistics businesses. Accordingly, the main directions for the development of the industry are related to the formation of prerequisites for increasing the efficiency and business activity of small and medium-sized logistics businesses [1].

As for the current state of the logistics market, in 2022 all indicators were reduced by at least 20%. Let us consider the main statistics of the logistics market in 2022.

(індекс ефективності логістики за Світовим Банком). За станом розвитку інфраструктури Україна в довоєнний період посідала ще нижче місце – 119. Основними проблемами логістичного ринку визначено проблеми пов’язані із функціонуванням малого та середнього логістичного бізнесу. Відповідно основні напрями щодо розвитку галузі пов’язані із формуванням передумов підвищення ефективності та ділової активності малого та середнього логістичного бізнесу [1].

Що стосується поточного стану логістичного ринку, то в 2022 році всі показники були знижені як мінімум на 20%. Розглянемо основні статистичні дані ринку логістики в 2022 році.

Таблиця 1

Основні показники логістичного ринку України в 2022 році [2]

Категорії товарів	Обсяг, млрд доларів США
Імпорт	55,5
Експорт	44,2
Сальдо зовнішньої торгівлі	-11,3
Темп скорочення вартісних обсягів торгівлі	26,8%
Темп скорочення фізичних обсягів торгівлі	42,9%
Темп скорочення експорту	31,4%
Темп скорочення імпорту	22,4%
Частка ЄС у товарообігу України	55%

Примітка: складено автором

Table 1

Key indicators of the logistics market of Ukraine in 2022 [2]

Product categories	Volume, billion USD

Import	55,5
Export	44,2
Balance of foreign trade	-11,3
The rate of decline in the value of trade	26,8%
Rate of decline in physical trade volumes	42,9%
The rate of decline in exports	31,4%
Rate of decline in imports	22,4%
EU share in Ukraine's trade turnover	55%

Note: compiled by the author

Важливі тренди в логістиці, які розвиваються в Україні, почали формуватися кілька років тому, але під час пандемії вони стали більш помітними та посилилися під час війни. Одним з найбільш помітних змін стала зміна інфраструктури, зокрема нові збудовані дороги та оновлення автопарку стали більшою мірою зруйнованими у східних областях, в той час як у західних та центральній Україні - продовжують функціонувати.

Законодавчі зміни щодо морської та річкової логістики також стали перспективною темою для України. Реалізація таких перспектив може зайняти 5-7 років, проте вже розпочали впровадження закону про внутрішні річкові перевезення. На думку експертів, ці зміни мають дуже позитивний вплив на розвиток логістики в країні.

Розвиток електронної торгівлі є ще одним позитивним трендом у логістиці України. Після початку пандемії спостерігається значний ріст обсягів продажів товарів онлайн, що спричинює зміни в логістиці, зокрема розвиток складської логістики та кур'єрської доставки.

Important trends in logistics in Ukraine began to emerge several years ago, but they became more visible during the pandemic and intensified during the war. One of the most noticeable changes has been the change in infrastructure, with newly built roads and fleet renewal largely destroyed in eastern Ukraine, while in western and central Ukraine, they continue to function.

Legislative changes to maritime and river logistics have also become a promising topic for Ukraine. The realization of such prospects may take 5-7 years, but the implementation of the law on inland river transportation has already begun. According to experts, these changes will have a very positive impact on the development of logistics in the country.

The development of e-commerce is another positive trend in Ukrainian logistics. Since the start of the pandemic, there has been a significant increase in online sales, which has led to changes in logistics, including the development of warehouse logistics and courier delivery.

Retail trade turnover has been growing since 2016, which also has a

Товарообіг у роздрібній торгівлі зростає з 2016 року, що також позитивно впливає на розвиток логістики в Україні, оскільки збільшення кількості продажів товарів призводить до зростання попиту на перевезення та складські послуги [2].

На поточний стан логістики в Україні впливають різні фактори, в тому числі повномасштабне вторгнення агресора, що призвело до значної втрати потенціалу попиту для ритейлерів та виробників. Як наслідок, багато компаній були змушені перейти на крос-докінг або взагалі відмовитися від складів, що призвело до зміни логістичного ланцюга поставок. Київська область, яка була основним центром складської логістики, втратила понад 450 000 квадратних метрів складських приміщень через вторгнення. На противагу цьому, Львівська область перетворилася на потужний складський хаб з кількома будівельними проектами на стадії реалізації.

Незважаючи на знищення майже третини високоякісних логістичних площ, рівень вакантності в сегменті спочатку був низьким, але з травня 2022 року він почав зростати. На кінець 2022 року рівень вакантності у Київському регіоні становив 7%, що є досить високим показником з огляду на попит, і навряд чи він суттєво знизиться в найближчі півроку. Орендні ставки на складські приміщення також зазнали значних змін: власники

positive impact on the development of logistics in Ukraine, as an increase in the number of sales of goods leads to an increase in demand for transportation and warehousing services [2].

The current state of logistics in Ukraine is influenced by various factors, including the full-scale invasion of the aggressor, which has led to a significant loss of demand potential for retailers and manufacturers. As a result, many companies were forced to switch to cross-docking or abandon warehouses altogether, which led to a change in the logistics supply chain. Kyiv region, which was the main center of warehouse logistics, lost more than 450,000 square meters of warehouse space due to the invasion. In contrast, Lviv region has emerged as a major warehouse hub with several construction projects underway.

Despite the destruction of almost a third of high-quality logistics space, the vacancy rate in the segment was initially low, but it started to rise in May 2022. At the end of 2022, the vacancy rate in the Kyiv region was 7%, which is quite high in terms of demand and is unlikely to decrease significantly in the next six months. Rental rates for warehouse space have also undergone significant changes, with owners offering vacant space in UAH rather than USD.

Specialized warehouses, such as cold storage and freezing facilities, remain in demand, while there is a shortage of space with high-quality temperature storage conditions. Pharmaceutical warehouses that

пропонують вакантні площі в гривні, а не в доларах США.

Спеціалізовані склади, такі як холодильні та морозильні приміщення, залишаються затребуваними, а площ з якісними температурними умовами зберігання не вистачає. Фармацевтичні комплекси, які зазнали значних пошкоджень, були оперативно орендовані фармацевтичними орендарями, але наявність таких площ є спекулятивною з огляду на поточний рівень вакантності. Ринок складів ADR скоротився щонайменше наполовину через тимчасову окупацію та блокування певних ділянок землі агресором [4].

Що стосується міжнародної логістики, то в ході дослідження розширення та інтеграції логістики з ЄС вона стає особливо актуальною. Найбільші обсяги експорту з України у 2022 році становили продовольчі товари на \$23,4 млрд, метали та вироби з них на \$6 млрд та машини, устаткування та транспорт на \$4,2 млрд (Табл.2).

suffered significant damage were quickly leased by pharmaceutical tenants, but the availability of such space is speculative given the current vacancy rate. The ADR warehouse market has shrunk by at least half due to the temporary occupation and blocking of certain plots of land by the aggressor [4].

As for international logistics, it becomes especially relevant in the course of the study of logistics expansion and integration with the EU. In 2022, the largest exports from Ukraine were food products worth \$23.4 billion, metals and metal products worth \$6 billion, and machinery, equipment, and transport worth \$4.2 billion (Table 2).

Таблиця 2

Експорт товарів та послуг України в 2021-2022 рр [3]

Експорт	млн дол США	
	2021	2022
Продовольчі товари та сировина для їх виробництва	27687	23387
Мінеральні продукти	7874	4111
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	3173	1670
Деревина та вироби з неї	2491	2120
Промислові вироби	946	568
Чорні й кольорові метали та вироби з них	15719	5882

Машини, устаткування, транспортні засоби та прилади	3819	2284
Різне (з урахуванням неформальної торгівлі)	1404	903
Всього	63113	40925

Примітка: складено автором

Table 2

Exports of goods and services of Ukraine in 2021-2022 [3]

Export	million USD	
	2021	2022
Food products and raw materials for their production	27687	23387
Mineral products	7874	4111
Products of chemical and related industries	3173	1670
Wood and wood products	2491	2120
Industrial products	946	568
Ferrous and non-ferrous metals and products from them	15719	5882
Machinery, equipment, vehicles and appliances	3819	2284
Miscellaneous (including informal trade)	1404	903
Overall	63113	40925

Note: compiled by the author

Найбільші обсяги імпорту до України складаються з машин, устаткування та транспорту на \$16 млрд, паливно-енергетичних товарів на \$13,1 млрд та продукції хімічної промисловості на \$9,6 млрд. Країнами, з яких найбільше імпортували до України в 2022 році, були Китай, Польща та Німеччина, а найбільше експортували з України до Польщі, Румунії та Туреччини (Табл.3).	The largest imports to Ukraine consisted of machinery, equipment, and transport worth \$16 billion, fuel and energy products worth \$13.1 billion, and chemical products worth \$9.6 billion. The countries from which Ukraine imported the most in 2022 were China, Poland, and Germany, while Ukraine exported the most to Poland, Romania, and Turkey (Table 3).

Таблиця 3

Імпорт товарів та послуг України в 2021-2022 рр [3]

Імпорт	млн дол США	
	2021	2022
Зміна до відповідного періоду минулого року, %	415,7	-202,0
Продовольчі товари та сировина для їх виробництва	7666,0	5929,0
Мінеральні продукти	13999,0	12704,7

Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	14392,0	9440,2
Деревина та вироби з неї	1484,0	906,0
Промислові вироби	3671,0	3298,9
Чорні й кольорові метали та вироби з них	4221,0	2486,0
Машини, устаткування, транспортні засоби та прилади	21845,0	14823,5
Різне (з урахуванням неформальної торгівлі)	2477,0	6536,6
Всього	69755	56125

Table 3

Imports of goods and services of Ukraine in 2021-2022 [3]

Import	million USD	
	2021	2022
Change compared to the corresponding period of the previous year, %	415,7	-202,0
Food products and raw materials for their production	7666,0	5929,0
Mineral products	13999,0	12704,7
Products of chemical and related industries	14392,0	9440,2
Wood and wood products	1484,0	906,0
Industrial products	3671,0	3298,9
Ferrous and non-ferrous metals and products from them	4221,0	2486,0
Machinery, equipment, vehicles and appliances	21845,0	14823,5
Miscellaneous (including informal trade)	2477,0	6536,6
Overall	69755	56125

Отже, на поточний стан логістики в Україні впливають різні фактори, включаючи повномасштабне вторгнення, втрату потенціалу попиту та зміни в логістичному ланцюгу поставок. Логістична галузь в Україні, ймовірно, продовжуватиме стикатися з проблемами в найближчі місяці, і для її повного відновлення знадобиться значний час та інвестиції.

На основі експертної літератури систематизуємо ключові проблеми логістики України, які стоять на заваді інтеграційним процесам з ЄС. Врахуємо і можливі напрями вирішення проблем, які дозволять розширити

In summary, the current state of logistics in Ukraine is influenced by various factors, including full-scale invasion, loss of demand potential, and changes in the logistics supply chain. The logistics industry in Ukraine is likely to continue to face challenges in the coming months, and its full recovery will require significant time and investment.

Based on the expert literature, we will systematize the key problems of Ukraine's logistics that hinder its integration processes with the EU. We will also take into account possible ways to solve the problems that will expand the logistics potential of our country.

логістичний потенціал нашої країни.

Таблиця 5

Проблеми логістики України та напрями її вирішення

Опис проблеми	Рішення проблеми
Різне зростання цін на паливо ускладнює роботу перевізників	Відсутність очікуваних змін у світовому ринку нафти не дає підстав для зниження цін на паливо. Однак цей тренд не буде тривати довго, тому держава повинна здійснювати підтримуючі заходи, які дозволять ринку швидко реагувати на зміни
Проблеми з регулюванням залізничного транспорту, проблеми приватного тягового руху	Розгляд питання про приватний тяговий рух на залізниці, спрощення правил оформлення вантажних накладних. Формування нових гілок сполучення України та країн ЄС, які передбачають будівництво нового типу доріг
Проблеми з вагоконтролем, що збільшує вартість логістики	Необхідно знайти баланс між контролем ваги вантажів та збереженням можливості здійснювати доставки з перевищенням вагових норм.
Низька пропозиція якісної складської нерухомості з низькими температурами	Розбудова нових складських комплексів з урахуванням потреб ринку
Старість автотранспортного майна ускладнює роботу перевізників	Поступова заміна старого автотранспорту на новий з застосуванням державної підтримуючої політики
Специфіка бізнесу в Україні ускладнює вибір партнерів та контрагентів	Збільшити кількість інформації про бізнес-партнерів та контрагентів, поліпшити механізми контролю за дотриманням угод
Проблема з законодавством щодо залізничного транспорту	Уряд повинен внести необхідні зміни у законодавство, щоб забезпечити впровадження приватної тяги та розвиток залізничного транспорту
Проблеми використання застарілих інструментів для організації бізнесу	Використання онлайн-інструментів та відеоконференцій для координації бізнесу, забезпечення доступу до необхідної інформації та засобів комунікації
Політичні ризики в умовах війни є найвищими, оскільки всі попередні ділові відносини переглядаються	Побудова стійких відносин з партнерами, розробка альтернативних маршрутів та стратегій доставки, які зменшують ризики, пов'язані з політичною нестабільністю.

Примітка: складено автором

Table 5

Problems of logistics in Ukraine and ways to solve them

Description of the problem	Solution to the problem

Sharp rise in fuel prices complicates the work of carriers	The absence of expected changes in the global oil market gives no reason to reduce fuel prices. However, this trend will not last long, so the government should take supportive measures that will allow the market to respond quickly to changes
Problems with railway transport regulation, problems of private traction traffic	Consideration of the issue of private traction traffic on the railroad, simplification of the rules for issuing freight bills. Formation of new branches of communication between Ukraine and the EU countries, which involve the construction of a new type of road
Problems with weight control, which increases the cost of logistics	It is necessary to find a balance between controlling the weight of cargo and maintaining the ability to make deliveries in excess of weight standards.
Low supply of quality warehouse real estate with low temperatures	Development of new warehouse complexes based on market needs
Old vehicles complicate the work of carriers	Gradual replacement of old vehicles with new ones with the use of state supportive policies
The specifics of business in Ukraine complicate the choice of partners and counterparties	Increase the amount of information about business partners and counterparties, improve mechanisms for monitoring compliance with agreements
The problem with the legislation on railway transport	The government should make the necessary legislative changes to ensure the introduction of private traction and the development of rail transport
Problems of using outdated tools for business organization	Use of online tools and video conferencing to coordinate business, provide access to necessary information and communication tools
Political risks in times of war are the highest, as all previous business relationships are reviewed	Building sustainable relationships with partners, developing alternative routes and delivery strategies that reduce the risks associated with political instability.

На сьогодні розробленими є наступні напрями участі України в європейській транспортно-логістичній інтеграції:

- 1) панєвропейські транспортні коридори ПЕК;
- 2) трансконтинентальні транспортні коридори ТКТК;
- 3) панєвропейські транспортні зони;
- 4) міжнародні логістичні та контейнерні термінали [10].

Розглянемо кожен з них більш детально.

To date, the following areas of Ukraine's participation in European transport and logistics integration have been developed:

- 1) pan-European transport corridors;
- 2) transcontinental transport corridors;
- 3) pan-European transport zones;
- 4) international logistics and container terminals [10].

Let's consider each of them in more detail.

Пан'європейські транспортні коридори паливно-енергетичного сектору.

Україна є важливим гравцем у загальноєвропейських транспортних коридорах паливно-енергетичного сектору. Вона розташована між найбільшими виробниками нафти і газу на сході та найбільшими споживачами на заході, що робить її важливою ланкою на європейському енергетичному ринку. Країна має кілька нафто- і газопроводів, включаючи трубопровід "Дружба", яким транспортується сира нафта з Росії до Європи, і трубопровід Уренгой-Помари-Ужгород, яким транспортується природний газ з Росії до Європи. Україна також має кілька морських портів, важливих для транзиту енергоресурсів. Найбільший з них - Одеський порт, який є важливим вузлом для транспортування нафти і газових продуктів. Крім того, Україна має кілька залізничних ліній, які використовуються для транспортування енергоресурсів по всій країні. Якщо Європа більше не купуватиме енергоресурси у Росії в умовах післявоєнного періоду, пан'європейські транспортні коридори України для паливно-енергетичного сектору зіткнуться зі значними проблемами. Однак є кілька альтернатив, які Україна могла б розглянути для розвитку своєї енергетичної транспортної інфраструктури, наприклад для транспортування вироблених Україною паливно-енергетичних ресурсів, зокрема водню. В 2020 році ЄС

Pan-European transport corridors of the fuel and energy sector.

Ukraine is an important player in the pan-European transportation corridors of the fuel and energy sector. It is located between the largest oil and gas producers in the east and the largest consumers in the west, making it an important link in the European energy market. The country has several oil and gas pipelines, including the "Druzhba" pipeline, which transports crude oil from Russia to Europe, and the Urengoy-Pomary-Uzhhorod pipeline, which transports natural gas from Russia to Europe. Ukraine also has several seaports that are important for energy transit. The largest of these is the port of Odesa, which is an important hub for the transportation of oil and gas products. In addition, Ukraine has several railroad lines that are used to transport energy throughout the country. If Europe no longer buys energy from Russia in the post-war environment, Ukraine's pan-European transportation corridors for the fuel and energy sector will face significant challenges. However, there are several alternatives that Ukraine could consider for the development of its energy transportation infrastructure, such as transportation of Ukrainian produced fuel and energy resources, in particular hydrogen. In 2020, the EU adopted a hydrogen production strategy, where Ukraine could become a key supplier of the resource to European countries [5].

Transcontinental transport corridors. Ukraine is also involved in several transcontinental transportation corridors that connect Europe with

прийняло стратегію виробництво водню, де Україна могла би стати ключовим постачальником ресурсу до країн Європи [5].

Трансконтинентальні транспортні коридори (ТКТК). Україна також бере участь у кількох трансконтинентальних транспортних коридорах, які з'єднують Європу з Азією. Ці коридори є важливими для транспортування товарів між двома континентами, а Україна розташована у стратегічному місці, що робить її ключовою транзитною країною. Країна бере участь у проекті ТРАСЕКА (Транспортний коридор Європа-Кавказ-Азія), який спрямований на розвиток транспортних зв'язків між Європою та Азією [6].

Україна також є частиною ініціативи "Новий Шовковий шлях", яка спрямована на відродження стародавнього торгового шляху Шовкового шляху між Китаєм і Європою. Країна розташована на сухопутному маршруті, який з'єднує Китай з Європою, що робить її важливим гравцем у цій ініціативі [7].

Пан'європейські транспортні зони. Україна є частиною кількох пан'європейських транспортних зон, які покликані покращити транспортне сполучення між країнами Європи. Країна є частиною Центральноєвропейської ініціативи, метою якої є сприяння економічному та культурному співробітництву між країнами Центральної Європи. Україна також є частиною програми ЄС "Східне

Asia. These corridors are important for the transportation of goods between the two continents, and Ukraine is strategically located, making it a key transit country. The country participates in the TCECA project (Transport Corridor Europe-Caucasus-Asia), which aims to develop transport links between Europe and Asia [6].

Ukraine is also part of the New Silk Road initiative, which aims to revive the ancient Silk Road trade route between China and Europe. The country is located on the land route connecting China and Europe, making it an important player in this initiative [7].

Pan-European transport zones. Ukraine is part of several pan-European transport zones that are designed to improve transport links between European countries. The country is a part of the Central European Initiative, which aims to promote economic and cultural cooperation between Central European countries. Ukraine is also a part of the EU's Eastern Partnership program [8], which aims to strengthen political and economic ties between the EU and its eastern neighbors.

International logistics terminals. Ukraine has several international logistics terminals that are important for the transportation of goods between Europe and Asia. The country has several major airports, including Kyiv Boryspil International Airport, which is one of the largest airports in the region. Ukraine also has several seaports, including the port of Odesa,

партнерство" [8], яка спрямована на зміцнення політичних та економічних зв'язків між ЄС та його східними сусідами.

Міжнародні логістичні термінали. Україна має кілька міжнародних логістичних терміналів, які є важливими для транспортування товарів між Європою та Азією. У країні є кілька великих аеропортів, включаючи міжнародний аеропорт "Бориспіль" у Києві, який є одним з найбільших аеропортів у регіоні. Україна також має кілька морських портів, включаючи Одеський порт, який є важливим вузлом для транспортування товарів. Крім того, в Україні є кілька великих залізничних станцій, які мають важливе значення для транспортування товарів по всій країні.

Мережа контейнерних терміналів також активно формується, а ринок знаходиться на початку процесу консолідації. Це означає, що ринок все ще залишається фрагментованим, з великою кількістю дрібних гравців, що діють незалежно. Проте вже з'явилися великі регіональні гравці, і цілком ймовірно, що ринок продовжить консолідуватися в майбутньому.

Крім мережі терміналів, на ринку також активно формуються приватні компанії з контейнерних перевезень. Це значна подія, оскільки ще 5-7 років тому послуги з контейнерних перевезень залізницею були доступні лише від УЗ (в особі компанії "ЛІСКИ").

which is an important hub for the transportation of goods. In addition, Ukraine has several major railway stations that are essential for the transportation of goods throughout the country.

The network of container terminals is also actively being formed, and the market is at the beginning of the consolidation process. This means that the market is still fragmented, with many small players operating independently. However, large regional players have already emerged, and it is likely that the market will continue to consolidate in the future.

In addition to the terminal network, private container transportation companies are also actively forming in the market. This is a significant development, as 5-7 years ago container transportation services by rail were available only from UZ (Ukrzaliznytsia, Ukrainian Railways) (represented by "LISKI"). In general, the development of container terminals is an important trend in the transportation industry, driven by the growth of containerization of cargo flows and increased competition in the market. As the market continues to consolidate, it is likely that larger players will emerge, leading to more efficient and cost-effective container transportation services for customers [9].

Conclusions. The development and integration of Ukraine's logistics industry into the European Union (EU) is an important issue for Ukraine. The current state of logistics in Ukraine is affected by various factors, including

Загалом, розвиток контейнерних терміналів є важливою тенденцією в транспортній галузі, зумовленою зростанням контейнеризації вантажопотоків і посиленням конкуренції на ринку. Оскільки ринок продовжує консолідуватися, ймовірно, що з'являться більші гравці, що призведе до підвищення ефективності та економічності послуг з контейнерних перевезень для клієнтів [9].

Висновки. Розвиток та інтеграція логістичної галузі України в Європейський Союз (ЄС) є важливим питанням для України. На поточний стан логістики в Україні впливають різні фактори, включаючи повномасштабне вторгнення, зміни в логістичному ланцюжку поставок і різке зростання цін на паливо. Незважаючи на ці виклики, логістична діяльність України значно переорієнтувалася на нові ринки, а також з'явилися напрямки участі в європейській транспортно-логістичній інтеграції. До них належать пан'європейські транспортні коридори паливно-енергетичного сектору, трансконтинентальні транспортні коридори ТКТК, пан'європейські транспортні зони, а також міжнародні логістичні та контейнерні термінали.

Однак логістична галузь в Україні, ймовірно, продовжить стикатися з проблемами в найближчі місяці, і для її повного відновлення знадобиться значний час та інвестиції. Конкретні питання, з якими стикаються перевізники в

full-scale invasion, changes in the logistics supply chain, and sharp increases in fuel prices. Despite these challenges, Ukraine's logistics activities have significantly reoriented to new markets, and areas of participation in European transport and logistics integration have emerged. These include pan-European transport corridors of the fuel and energy sector, transcontinental transport corridors, pan-European transport zones, and international logistics and container terminals.

However, the logistics industry in Ukraine is likely to continue to face challenges in the coming months, and its full recovery will require significant time and investment. Specific issues faced by carriers in Ukraine include problems with rail transportation regulation, weight control, and the provision of quality cold storage real estate. The technical condition of vehicles, the specifics of doing business in Ukraine, problems with legislation and outdated tools for organizing business also pose challenges.

Therefore, it is important for Ukraine to continue developing and integrating its logistics industry into the EU in order to increase efficiency and business activity, especially for small and medium-sized logistics businesses. This will require addressing the current challenges facing the industry and investing in infrastructure, technology, and legislation.

References

1. Simonov, A. (2021). Suchasnyy stan ta shlyakh

Україні, включають проблеми з регулюванням залізничних перевезень, ваговим контролем та забезпеченням якісною складською нерухомістю з низькими температурами. Технічний стан транспортних засобів, специфіка ведення бізнесу в Україні, проблеми із законодавством та застарілі інструменти для організації бізнесу також створюють виклики.

Тому для України важливо продовжувати розвивати та інтегрувати свою логістичну галузь в ЄС з метою підвищення ефективності та ділової активності, особливо для малого та середнього логістичного бізнесу. Це вимагатиме вирішення поточних проблем, що стоять перед галуззю, та інвестування в інфраструктуру, технології та законодавство.

Список використаних джерел

1. Сімонов А. Сучасний стан та шляхи підвищення ефективності логістики зернових перевезень. Ukrainian Rail Monitoring. 2021. URL: <https://urm.media/suchasnij-stan-ta-shlyahi-pidvishhennya-efektivnosti-logistiki-zernovih-perevezen/>

2. Мокряков А. Стан, тенденції та перспективи розвитку українського ринку логістики. Логіст. 2021. URL: <https://logist.fm/publications/stan-tendenciyi-ta-perspektivi-rozvitku-ukrayinskogo-rinku-logistiki/>

3. Статистика зовнішнього сектору. Національний банк України. 2022. URL:

<https://urm.media/suchasnij-stan-ta-shlyahi-pidvishhennya-efektivnosti-logistiki-zernovih-perevezen/> [In Ukrainian].

2. Mokryakov, A. (2021). Stan, tendentsii ta perspektyvy rozvytku ukrayinskoho rynku lohistyky [State, trends, and prospects of the development of the Ukrainian logistics market]. Logist. Retrieved from: <https://logist.fm/publications/stan-tendenciyi-ta-perspektivi-rozvitku-ukrayinskogo-rinku-logistiki/> [In Ukrainian].

3. National Bank of Ukraine. (2022). Statystyka zovnishnoho sektoru [External sector statistics]. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> [In Ukrainian].

4. Symonenko, K. (2022). Zmina tendentsii: pidsumky 2022 roku na rynku skladskoi lohistyky [Changing trends: 2022 results in the warehousing logistics market]. RAU. Retrieved from: <https://rau.ua/novyni/pidsumki-2022-skladskoi-logistiki/> [In Ukrainian].

5. Ekodia. (2020). Chy vriatue voden klimat [Can hydrogen save the climate?]. Retrieved from: <https://ecoaction.org.ua/chy-vriatue-voden-klimat.html> [In Ukrainian].

<https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>

4. Симоненко К. Зміна тенденцій: підсумки 2022 року на ринку складської логістики. RAU. 2022. URL: <https://rau.ua/novyni/pidsumki-2022-skladskoi-logistiki/>

5. Чи врятує водень від зміни клімату. Екодія. 2020. URL: <https://ecoaction.org.ua/chy-vriatue-voden-klimat.html>

6. Крилій В. Ми разом розвиватимемо транспортний коридор Європа-Кавказ-Азія як альтернативний маршрут в обхід Росії. Міністерство інфраструктури України. 2019. URL: <https://mtu.gov.ua/news/31373.html?PrintVersion>

7. Месік Ю. Україна та новий Шовковий шлях: чи візьме Київ участь у "проекті сторіччя"? Європейська правда. 2015. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2015/06/2/7034385/>

8. Східне партнерство. Представництво України при Європейському Союзі. 2021. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/spivpracya-ukrayina-yes-u-sferi-zovnishnoyi-politiki-i-bezpeki/shidne-partnerstvo>

9. Андріанов В. Можливості сьогодення та що очікує на логістику України. European Business Association. 2023. URL: <https://eba.com.ua/mozhlyvosti-sogodennya-ochikuye-na-logistyku-ukrayiny/>

6. Ministry of Infrastructure of Ukraine. (2019). My razom rozvyvatymemo transportnyi koridor Yevropa-Kavkaz-Aziia yak alternatyvnyi marshrut v obkhid Rosii [We will develop the Europe-Caucasus-Asia transport corridor together as an alternative route bypassing Russia]. Retrieved from: <https://mtu.gov.ua/news/31373.html?PrintVersion> [In Ukrainian].

7. Mesik, Y. (2015). Ukrayina ta novyy Shovkovyy shlyakh: chy vizme Kyiv uchast u "proekti stolittia"? [Ukraine and the New Silk Road: Will Kyiv take part in the "project of the century"?]. Yevropeiska Pravda. Retrieved from: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2015/06/2/7034385/> [In Ukrainian].

8. Embassy of Ukraine to the European Union. (2021). Skhidne partnerstvo [Eastern Partnership]. Retrieved from: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/spivpracya-ukrayina-yes-u-sferi-zovnishnoyi-politiki-i-bezpeki/shidne-partnerstvo> [In Ukrainian].

9. Andrianov, V. (2023). Mozhlyvosti sгодennya ta shcho ochikuye na lohistyku Ukrayiny [Current opportunities and what to expect in the logistics of Ukraine]. European Business Association. Retrieved from: <https://eba.com.ua/mozhlyvosti-sogodennya-ta-shho-ochikuye-na-logistyku-ukrayiny/> [In Ukrainian].

10. Маловичко А.С. Інтеграція України до транспортно-логістичної системи ЄС. Причорноморські економічні студії. №7. 2016. URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/7-2016/12.pdf>
10. Malovichko, A.S. (2016). Intehratsiya Ukrayiny do transportno-lohistychnoyi systemy Yevropeyskoho Soyuzu [Integration of Ukraine into the transport and logistics system of the European Union]. Prychornomorski Ekonomichni Studii, (7), 131-135. Retrieved from: <http://bses.in.ua/journals/2016/7-2016/12.pdf> [In Ukrainian].

УДК 351.74

Пустовіт Ярослав Борисович

аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика, ORCID: 0009-0006-4572-1743

Гбур Зоряна Володимирівна, д. н. держ. упр., професор, в.о.ректора ЗВО «Університет трансформації майбутнього» ORCID: [0000-0003-4536-2438](https://orcid.org/0000-0003-4536-2438)

Pustovit Yaroslav Borysovych

Postgraduate student at the Department of Public Management, Administration and Social Work, Shupyk National University of Health of Ukraine, ORCID: 0009-0006-4572-1743

Hbur Zoriana Volodymyrivna, Doctor of Public Administration, Professor, Acting Rector of the “University of Future Transformation”, ORCID: 0000-0003-4536-2438

МОДЕЛІ І ТЕХНОЛОГІЇ ОБРОБКИ ФІНАНСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

MODELS AND TECHNOLOGIES FOR PROCESSING FINANCIAL INFORMATION IN TIMES OF WAR

Анотація. У статті досліджуються особливості формування моделі і технології **Abstract.** The article examines the peculiarities of forming a model and technology for processing financial

цінних паперів України являється одним із ключових сегментів фондового ринку, який з-за сучасних кондицій може стати важливим чинником для відновлення загального стану економіки України. Встановлено, що обсяг торгів фінансовими інструментами протягом січня-грудня 2019 року на організаторах торгівлі на вторинному ринку становив 98,9% від загального обсягу торгів фінансовими інструментами протягом зазначеного періоду, у 2020 році – 99,93%, у 2021 році – 99,88%, у 2022 році – 99,95%. Визначено, що найбільший обсяг торгів за фінансовими інструментами на операторах організованих ринків капіталу протягом зазначеного періоду зафіксовано з ОВДП.

Ключові слова: моделі, технології обробки, фінансова інформація, фінансові інструменти.

Постановка проблеми. Початок повномасштабного військового вторгнення росії на територію України призвів до колосальних змін в економіці країни та бізнес-середовищі. Стрімкий розвиток інформаційних технологій з-за сучасних кондицій формує передумови для активного застосування цифрових інструментів для обробки фінансової звітності, що надає змогу здійснити суттєвий вплив на результативність та якість ведення бухгалтерського обліку. Водночас поява можливостей для спрощення

98.9% of the total volume of trading in financial instruments during the specified period, in 2020 - 99.93%, in 2021 - 99.88%, in 2022 - 99.95%. It is determined that the largest volume of trading in financial instruments on organized capital market operators during the specified period was recorded with government bonds.

Keywords: models, processing technologies, financial information, financial instruments.

Problem statement. The outbreak of Russia's full-scale military invasion of Ukraine has led to tremendous changes in the country's economy and business environment. The rapid development of information technology due to modern conditions creates prerequisites for the active use of digital tools for processing financial statements, which can have a significant impact on the efficiency and quality of accounting. At the same time, the emergence of opportunities to simplify and automate the financial reporting process creates additional threats to the financial security of an enterprise, so it is necessary to analyze and systematize the existing digital tools for automating financial reporting and determine the nature of the impact of each of these tools on the financial security of an enterprise.

New approaches to the management of modern enterprises are determined by the urgent requirement of the economic situation in Ukraine, which must develop an optimal strategy and behavioral market mechanism for efficient and effective

та автоматизації процесу складання фінансової звітності протегує додаткові загрози фінансовій безпеці підприємства, тому необхідно проаналізувати й систематизувати наявний цифровий інструментарій автоматизації фінансової звітності та визначити характер впливу кожного з цих інструментів на стан фінансової безпеки підприємства.

Нові підходи в управлінні сучасними підприємствами визначаються нагальною вимогою економічного сьогодення в Україні, які повинні розробляти оптимальну стратегію та поведінковий ринковий механізм для ефективного та результативного функціонування та зміцнення фінансового стану в конкурентному середовищі. Тому імплементація системи фінансового контролінгу визначається результативним інструментом регулювання фінансової стійкості підприємства, оптимальним розподілом його ресурсів та застосуванням методів і підходів до раціонального прийняття управлінських рішень. Таким чином, з-за даних кондицій для України важливим являється розробка та реалізація обґрунтованої та ефективної моделі і технології обробки фінансової інформації в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Тематику особливостей формування моделі і технології обробки фінансової інформації в умовах війни досліджує незначна кількість науковців. Зокрема, наукові праці

operation and strengthening of the financial condition in a competitive environment. Therefore, the implementation of the financial controlling system is determined by an effective tool for regulating the financial stability of the enterprise, the optimal allocation of its resources and the application of methods and approaches to rational management decision-making. Thus, due to these conditions, it is important for Ukraine to develop and implement a reasonable and effective model and technology for processing financial information in wartime.

Analysis of recent research and publications. The topic of peculiarities of forming a model and technology of financial information processing in wartime is studied by a small number of scholars. In particular, the scientific works of Sherstyuk O. L. defined the content and nature of the needs of financial information users; Stratiychuk V. M. studied digitalization as a new reality of Ukraine in the conditions of war; Nesterenko I. V. studied the role of blockchain technology in environmental accounting and taxation; Nesterenko I. V, Chmil E.L. modeled the accounting policy in the context of ensuring the innovative development of the enterprise; N. Seisebaeva, S. Fomenko conducted a study of the modern circulation of government bonds as the main investment instrument in the period of economic transformation.

The aim of the work is to study the peculiarities of forming a model and technology for processing financial information in wartime. To achieve this

Шерстюк О. Л. визначив зміст та природу потреб користувачів фінансової інформації; Стратійчук В. М. дослідив цифровізацію як нову реальність України в умовах війни; Нестеренко І.В. дослідив роль технології блокчейн в екологічному обліку та оподаткуванні; Нестеренко І. В., Чміль Є. Л. провели моделювання облікової політики в контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємства; Сейсебаєва Н., Фоменко С. провели дослідження сучасного обігу державних облігацій як основного інструмента інвестування в період економічних трансформацій.

Метою роботи є дослідження особливостей формування моделі і технології обробки фінансової інформації в умовах війни. Для досягнення мети визначено наступні завдання: проаналізувати модель обробки фінансової інформації; визначити технології обробки фінансової інформації; провести оцінку ринку державних цінних паперів. При проведенні дослідження були використані загальнонаукові й спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системно-структурний аналіз.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначаючи зміст інформаційних потреб користувачів фінансової інформації, варто відзначити, що вони мають відношення не тільки до конкретних значень визначених показників, але й кожного етапу їх

goal, the following tasks have been defined: to analyze the model of financial information processing; to determine the technologies of financial information processing; to assess the government securities market. The study used general scientific and special research methods, in particular, analysis and synthesis, comparison, generalization, and system-structural analysis.

The presentation of the main research material. When defining the content of information needs of financial information users, it should be noted that they relate not only to specific values of certain indicators, but also to each stage of their movement with a view to presenting a certain characteristic of economic processes, from formation to evaluation of the results of their application. Thus, based on the information needs of users, a set of procedures is used to obtain, process and formalize a set of data, which results in the formation of financial information. The content of the information needs of users of financial information can be determined on the basis of the corresponding model shown in Figure 1.

By evaluating the financial information itself, the user determines whether it can be used to solve tasks based on the implementation and justification of management decisions. In particular, the user will be able to determine whether the content of financial information meets expectations regarding qualitative and quantitative characteristics, establish the existence of links between financial

руху з метою подання певної характеристики економічних процесів, починаючи від формування, завершуючи оцінюванням результатів застосування. Так, на базі інформаційних потреб користувачів, шляхом виконання визначеного набору процедур здійснюється одержання, обробка та формалізація сукупності даних, результатом чого являється формування фінансової інформації. Зміст інформаційних потреб користувачів фінансової інформації, може бути визначений на основі відповідної моделі, наведеної на рисунку 1.

Оцінюючи власне фінансову інформацію, користувач визначає можливість її застосування для розв'язання завдань, базою яких являється імплементація та обґрунтування управлінських рішень. Зокрема, користувач матиме змогу визначити, чи відповідає зміст фінансової інформації очікуванням стосовно якісних та кількісних характеристик, встановити наявність зв'язків між фінансовими не фінансовими даними, що плануються до застосування, та очікуваними результатами, охарактеризувати обмеження фінансової інформації, що можуть прямо чи опосередковано вплинути на можливість її застосування [1].

and non-financial data to be used and expected results, and characterize the limitations of financial information that may directly or indirectly affect the possibility of its use [1].

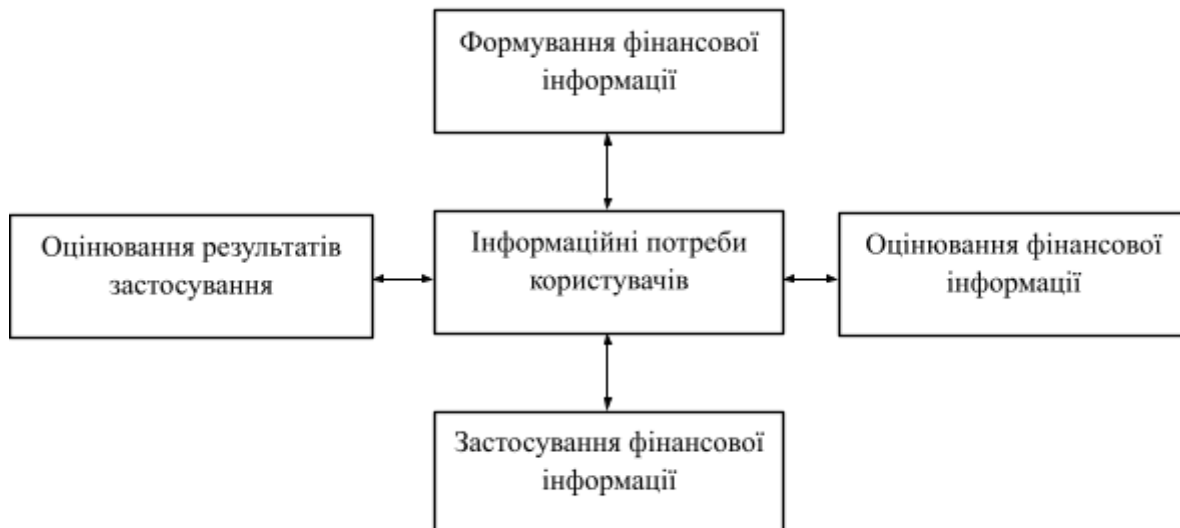


Рис.1. Зміст інформаційних потреб користувачів фінансової інформації
Примітки: сформовано автором на основі джерела: [1].

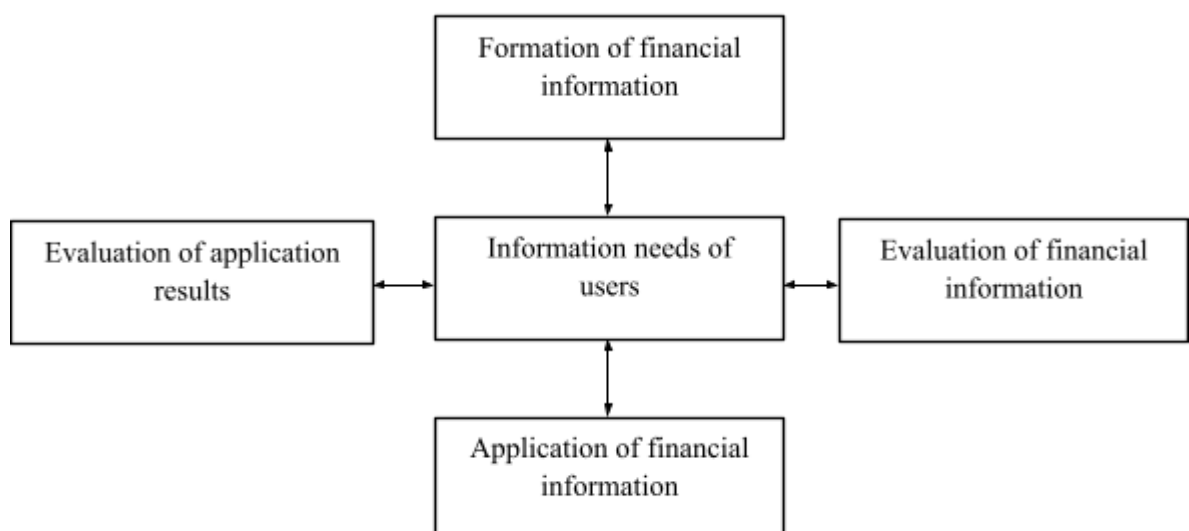


Figure 1. Content of information needs of financial information users
Notes: compiled by the author based on the source: [1].

В умовах війни досить важливим є розвиток цифровізації, що убезпечить громадян від недоступності до документів, багато з яких фізично були втрачені внаслідок військових дій, а також забезпечить спрощення процедур отримання соціальних послуг, необхідність яких помітно зросла з

In times of war, the development of digitalization is quite important, which will protect citizens from inaccessibility to documents, many of which were physically lost as a result of hostilities, and will also simplify the procedures for obtaining social services, the need for which has increased significantly since the outbreak of war [2].

початком війни [2].

Обробка фінансової інформації в умовах війни вимагає особливої уваги до захисту даних і забезпечення безпеки інформації, тому застосування новітніх технологій та моделей може допомогти забезпечити безпеку і збереження цінної фінансової інформації в умовах війни. Оскільки фінансовий ринок України за останній період часу досить суттєво трансформувався, то фінансові установи опановують сучасні технології та розробляють нові продукти, а технологічні компанії відкривають особисті фінтех-стартапи та необанки, які досить інтенсивно завойовують фінансовий ринок. До найпоширеніших технологій обробки фінансової інформації належать:

1. Application Programming Interface (API) – технологія, яка являється посередником між програмами, за допомогою яких одні надсилають запит іншим і одержують відповідь, що у свою чергу сприяє економити час та спростити роботу.

2. Artificial Intelligence (AI) – застосовується для формування продуктів з онлайн-кредитування, страхування та порівняння фінансових інструментів. А чат-бот штучного інтелекту став базовою технологією платіжних сервісів і продуктів із персональних фінансів [3].

Цінність технологій штучного інтелекту полягає у тому, що з ними пов'язують успіх бізнесу

The processing of financial information in times of war requires special attention to data protection and information security, so the use of the latest technologies and models can help ensure the safety and security of valuable financial information in times of war. Since the financial market of Ukraine has been transformed quite significantly over the recent period of time, financial institutions are mastering modern technologies and developing new products, and technology companies are opening personal fintech startups and neobanks, which are intensively conquering the financial market. The most common technologies for processing financial information include:

1. Application Programming Interface (API) is a technology that acts as an intermediary between programs, through which one sends a request to another and receives a response, which in turn helps to save time and simplify work.

2. Artificial Intelligence (AI) is used to create online lending, insurance, and financial instrument comparison products. AI chatbots have become the core technology of payment services and personal finance products [3].

The value of artificial intelligence technologies lies in the fact that they are associated with business success in connection with the automation of technologically complex processes, the ability to establish trends in statistical data to improve business efficiency; extraction of forecast data to improve the quality of management decisions with the identification and explanation of possible risks [4, p. 100; 5].

3. Blockchain technologies are technologies for processing, storing

у зв'язку з автоматизацією технологічно складних процесів, можливістю встановлення тенденцій за статистичними даними для підвищення ефективності бізнесу; видобутком прогнозних даних для підвищення якості управлінських рішень з виявленням та поясненням ймовірних ризиків [4, с. 100; 5].

3. Блокчейн технології являються технологіями обробки, зберігання інформації та ідентифікації клієнтів за допомогою відповідного децентралізованого реєстру [3]. Технологія блокчейн – це система, яка сформована на розподілених книгах обліку, містить в собі бази даних активів чи транзакцій, доступ до яких відкривається кожному учаснику системи, шляхом надання власних копій документів, при цьому зміни відображаються в усіх копіях практично одночасно [6, с. 10]. Завдяки технології блокчейн, здійснюється перебудова системи транзакцій і оперативного контролю за бізнес-процесами. Таким чином, зважаючи на істотні переваги технології блокчейн та штучного інтелекту для користувачів, підрозділи облікових апаратів посилюють свої функції готовністю до трансформації бізнес-процесів [7].

Отже, вважаємо, що одним з найбільш результативних інструментів обробки фінансової інформації в умовах війни являється блокчейн технологія, яка надає змогу формувати цифрові

інформацію та ідентифікувати клієнтів через децентралізований реєстр [3]. Blockchain technology is a system based on distributed ledgers that contains databases of assets or transactions, access to which is provided to each participant of the system by providing their own copies of documents, with changes reflected in all copies almost simultaneously [6, p. 10]. Thanks to blockchain technology, the system of transactions and operational control over business processes is being restructured. Thus, given the significant advantages of blockchain technology and artificial intelligence for users, accounting departments are strengthening their functions by being ready to transform business processes [7].

Therefore, we believe that one of the most effective tools for processing financial information in wartime is blockchain technology, which allows the creation of digital records that cannot be falsified or altered, which increases the reliability of information and its protection against unauthorized access. Also, in times of war, artificial intelligence models can be used to help analyze large amounts of data and predict future risks, while in times of war, software tools for monitoring and auditing financial information should be used to identify and prevent illegal activities in a timely manner [3].

The government securities market of Ukraine is one of the key segments of the stock market, which, due to its current conditions, can become an important factor in restoring the overall state of the Ukrainian economy. However, in order to achieve this goal, it is necessary to ensure full market transparency, accessibility of information to the public, fairness and completeness of data presentation. If these

записи, які неможливо підробити і змінити, що асекурує надійність інформації та її захист від несанкціонованого доступу. Також в умовах війни можна застосовувати моделі штучного інтелекту, які допомагають аналізувати великі обсяги даних і прогнозувати майбутні ризики, у свою чергу, в умовах війни варто застосовувати програмні засоби для моніторингу та аудиту фінансової інформації, щоб вчасно встановлювати та запобігати незаконній діяльності [3].

Ринок державних цінних паперів України являється одним із ключових сегментів фондового ринку, який з-за сучасних кондицій може стати важливим чинником для відновлення загального стану економіки України. Проте для досягнення цієї мети необхідно забезпечити повну відкритість ринку, доступність інформації для населення, справедливості та повноту подання даних. Якщо ці характеристики будуть реалізовані, то можуть відбутись позитивні зміни в економіці країни. Державні цінні папери являються основним фінансовим інструментом державного запозичення і виконують диференційовані функції, які мають важливе значення для економіки України. Випуск державних цінних паперів являється важливим фактором у налагодженні економічного стану країни, а також сприяє забезпечити стабільність фінансового ринку та контроль над грошовою масою в обігу [8].

characteristics are realized, positive changes in the country's economy may occur. Government securities are the main financial instrument of government borrowing and perform differentiated functions that are important for the Ukrainian economy. The issuance of government securities is an important factor in the country's economic condition, and also helps to ensure financial market stability and control over the money supply in circulation [8].

The stock market is primarily characterized by the volume of exchange trading in securities. According to the results of trading on the organized market in January-December 2019, the volume of exchange contracts with securities amounted to UAH 305 billion, and in 2020 - UAH 335.41 billion. In January-December 2020, the volume of exchange-traded securities contracts on trade organizers increased by 10% compared to the same period in 2019. According to the results of trading on organized capital markets in January-December 2021, the volume of trading in financial instruments amounted to UAH 451.96 billion, compared to the same period in 2020, the volume of trading in financial instruments on organized capital market operators increased by 34.75%.

Фондовий ринок, насамперед, відзначається обсягом біржової торгівлі цінними паперами. За результатами торгів на організованому ринку протягом січня-грудня 2019 року обсяг біржових контрактів з цінними паперами склав 305 млрд. грн, у 2020 році – 335,41 млрд грн. Протягом січня-грудня 2020 року порівняно з даними аналогічного періоду 2019 року обсяг біржових контрактів з цінними паперами на організаторах торгівлі зріс на 10%. За результатами торгів на організованих ринках капіталу протягом січня-грудня 2021 року обсяг торгів фінансовими інструментами склав 451,96 млрд грн, порівняно з даними аналогічного періоду 2020 року обсяг торгів фінансовими інструментами на операторах організованих ринків капіталу збільшився на 34,75%. За результатами торгів на організованих ринках капіталу протягом січня-грудня 2022 року обсяг торгів фінансовими інструментами склав 160,64 млрд грн, порівняно з даними аналогічного періоду 2021 року обсяг торгів фінансовими інструментами на операторах організованих ринків капіталу зменшився на 291,36 млрд. грн. За результатами торгів на організованих ринках капіталу протягом січня 2023 року обсяг торгів фінансовими інструментами склав 29,03 млрд грн. Протягом січня 2023 року порівняно з даними аналогічного періоду 2022 року

обсяг торгів фінансовими інструментами на операторах організованих ринків капіталу зменшився на 19,76 млрд.грн. (січень 2022 року – 48,79 млрд грн) (див рис. 2).

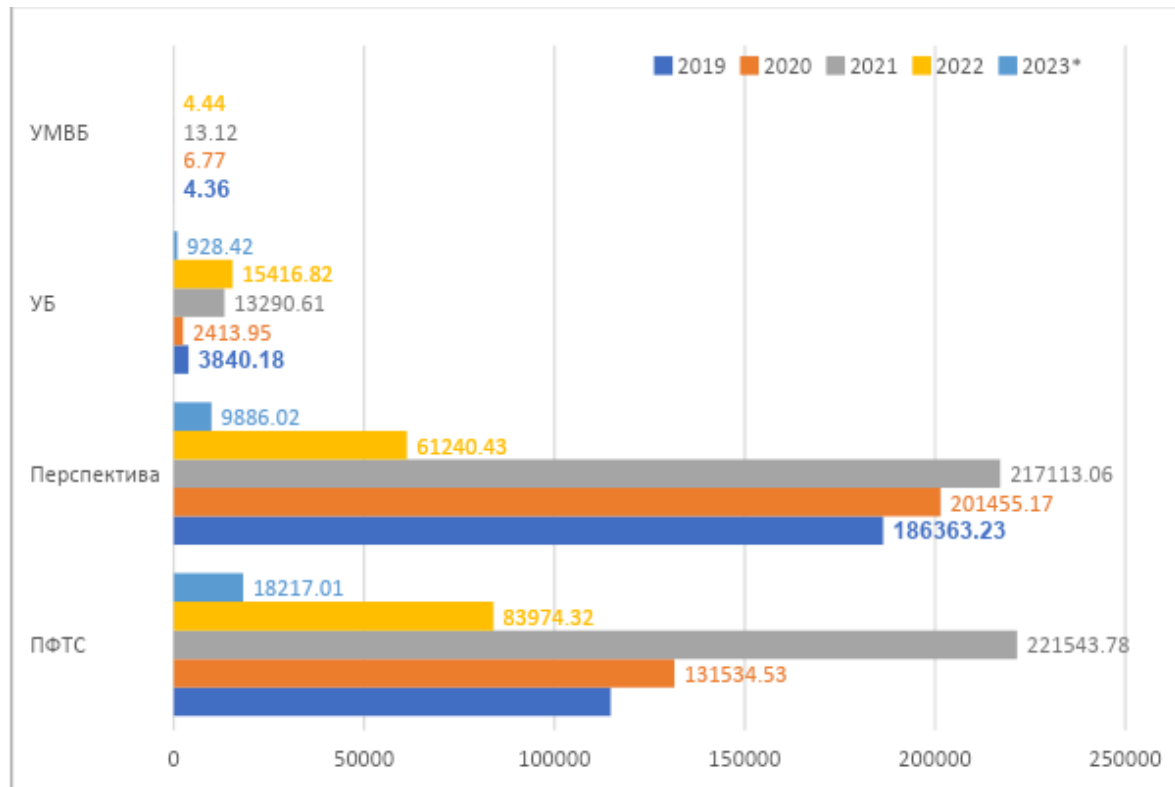


Рис. 2. Обсяг торгів фінансовими інструментами на операторах організованих ринків капіталу протягом січня-грудня 2019-2023 рр., млн грн

Примітки: сформовано автором на основі джерела: [9-11].

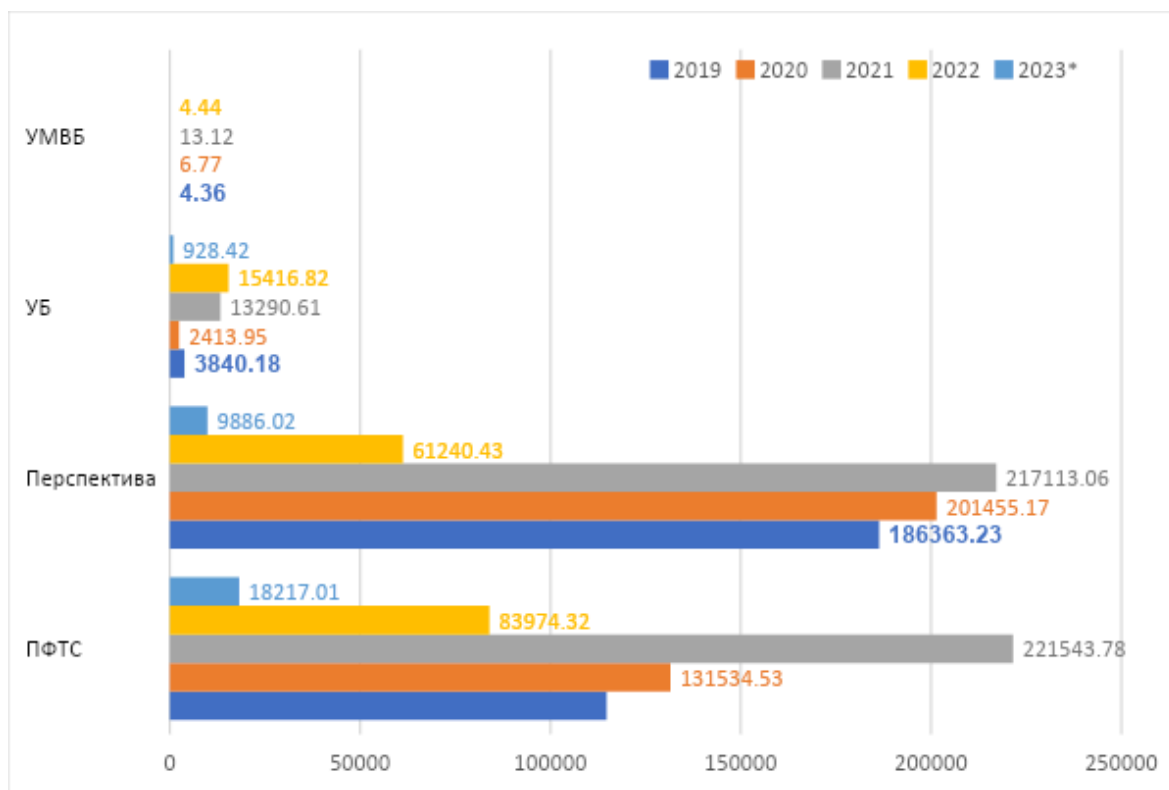


Fig. 2. Volume of trading in financial instruments on organized capital market operators in January-December 2019-2023, UAH million

Notes: compiled by the author based on the source: [9-11].

Найбільший обсяг торгів за фінансовими інструментами на операторах організованих ринків капіталу протягом зазначеного періоду зафіксовано з ОВДП – 295 млрд. грн. (96,81% від загального обсягу торгів фінансовими інструментами на операторах організованих ринків капіталу протягом січня-грудня 2019 року), 328,7 млрд грн (98% протягом січня-грудня 2020 року), 443,76 млрд грн (98,18% протягом січня-грудня 2021 року), 152,83 млрд грн (95,14% від загального обсягу торгів фінансовими інструментами на операторах організованих ринків капіталу протягом січня-грудня 2022 року), з 27,35 млрд грн (94,2% протягом

The largest volume of trades in financial instruments on organized capital market operators during the period under review was recorded for domestic government bonds - UAH 295 billion. (96.81% of the total volume of trades in financial instruments on organized capital market operators in January-December 2019), UAH 328.7 billion (98% in January-December 2020), and UAH 443.76 billion (98.18% in January-December 2021), UAH 152.83 billion (95.14% of the total volume of trading in financial instruments on organized capital market operators in January-December 2022), up from UAH 27.35 billion (94.2% in January 2023) (see Chart 3).

січня 2023 року) (див рис. 3).

На біржовому ринку протягом січня-грудня 2019 року спостерігалася консолідація торгівлі цінними паперами на двох фондових біржах «Перспектива» та «ПФТС», що становило 98,7% вартості торгів фінансовими інструментами, аналогічна ситуація спостерігалася і у 2020 році – 99,28%, у 2021 році – 97,06%, у 2022 році – 90,40%, а протягом січня 2023 року – 96,8% вартості торгів фінансовими інструментами (див. табл. 1).

Обсяг торгів фінансовими інструментами протягом січня-грудня 2019 року на організаторах торгівлі на вторинному ринку становив 98,9% від загального обсягу торгів фінансовими інструментами протягом зазначеного періоду, у 2020 році – 99,93%, у 2021 році – 99,88%, у 2022 році – 99,95% (див рис. 4).

Отже, удосконалення розвитку ринку державних цінних паперів в Україні знаходиться в залежності від впровадження декількох заходів, таких як введення диференційованих фінансових інструментів та чіткої взаємодії між учасниками ринку, підвищення рівня зовнішньоекономічних зв'язків з розвинутими країнами, поступове покращення основних галузей фінансового ринку (банківської, страхової діяльності, сектора пенсійного забезпечення), розроблення механізму накопичення та розподілу коштів

In January-December 2019, the stock market saw consolidation of securities trading on two stock exchanges, the Perspektiva and the PFTS, which accounted for 98.7% of the value of trading in financial instruments, a similar situation was observed in 2020 - 99.28%, in 2021 - 97.06%, in 2022 - 90.40%, and in January 2023 - 96.8% of the value of trading in financial instruments (see Table 1).

In January-December 2019, the volume of trading in financial instruments on secondary market organizers amounted to 98.9% of the total volume of trading in financial instruments during the specified period, in 2020 - 99.93%, in 2021 - 99.88%, and in 2022 - 99.95% (see Fig. 4).

Thus, the improvement of the development of the government securities market in Ukraine depends on the implementation of several measures, such as the introduction of differentiated financial instruments and clear interaction between market participants, increasing the level of foreign economic relations with developed countries, gradual improvement of the main sectors of the financial market (banking, insurance, pension sector), development of a mechanism for accumulating and distributing funds from investors with temporarily free financial resources, and assurance of effective control over the use of these resources in accordance with the defined purpose.

від інвесторів, які мають тимчасово вільні фінансові ресурси, та асекурація результативного контролю за застосуванням даних ресурсів згідно з визначеною метою.

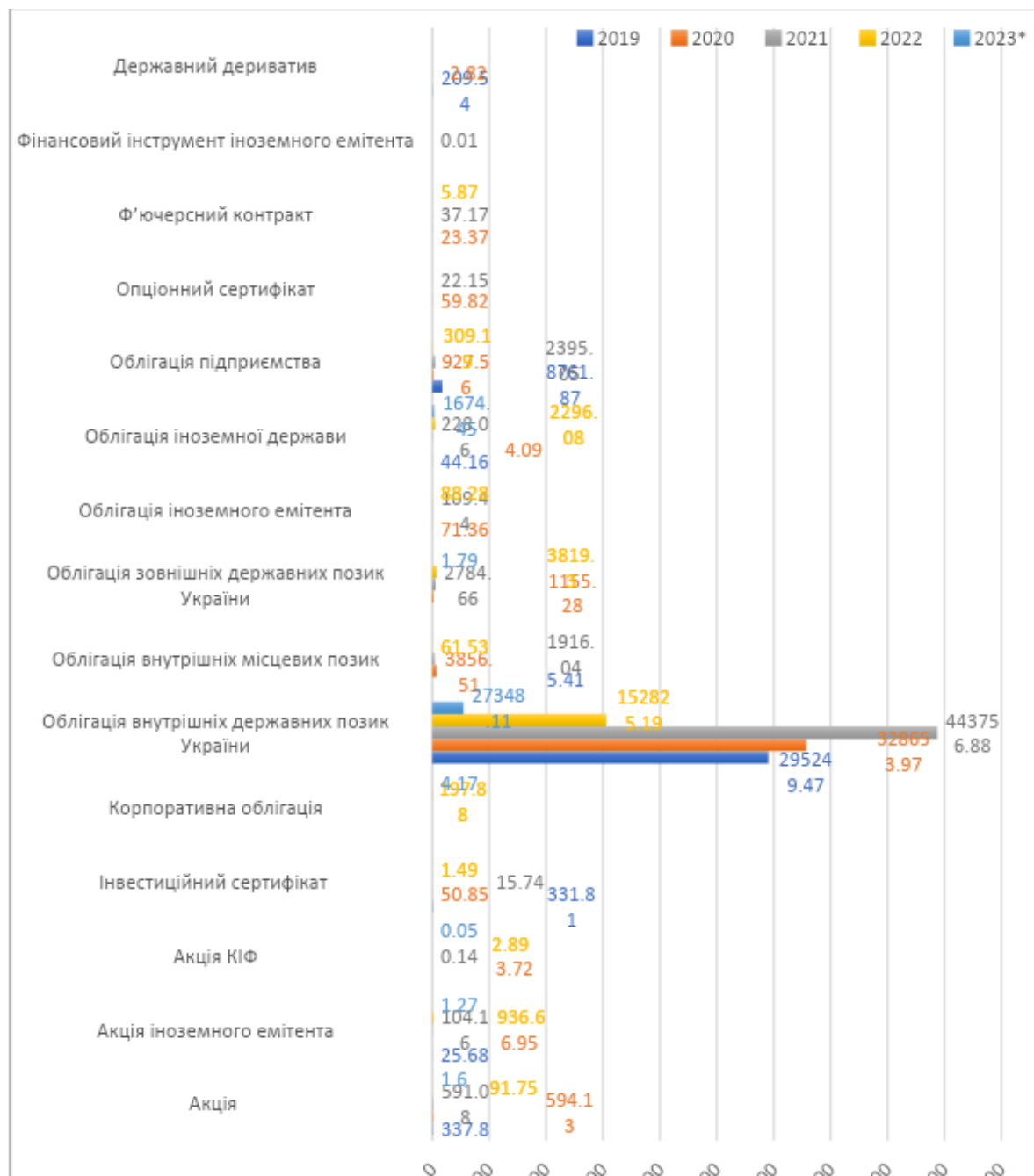


Рис. 3. Обсяг торгів фінансовими інструментами на операторах організованих ринків капіталу з розподілом за видом фінансового інструменту протягом січня-грудня 2019-2023 рр., млн грн

Примітки: сформовано автором на основі джерела: [9-11].

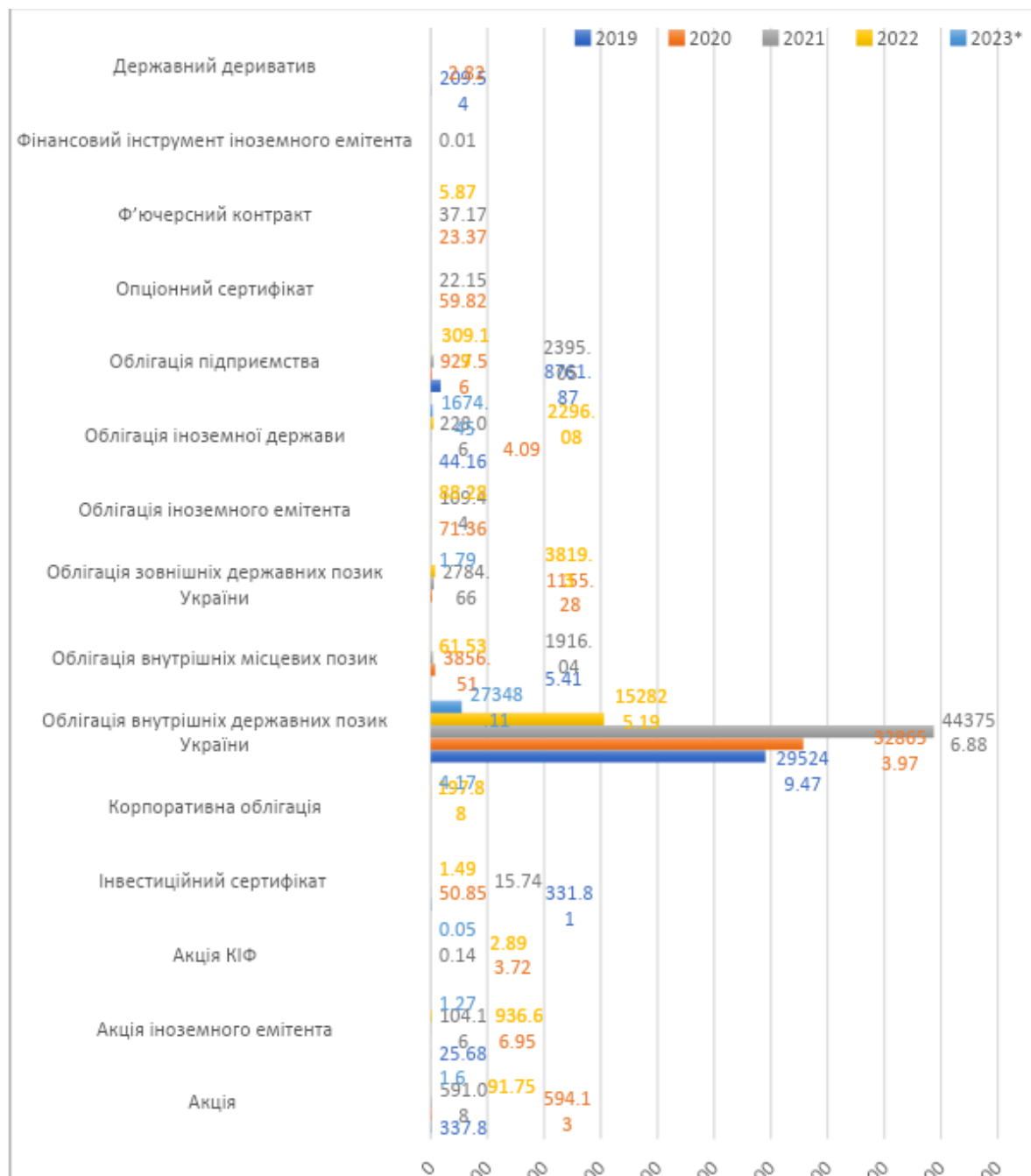


Fig. 3. The volume of trading in financial instruments on organized capital market operators by type of financial instrument in January-December 2019-2023, UAH million

Notes: compiled by the author based on the source: [9-11].

Таблиця 1

Обсяг торгів фінансовими інструментами на операторах організованих ринків капіталу з розподілом за видом фінансового

**інструменту (у розрізі операторів організованих ринків капіталу)
протягом січня-грудня 2019-2023 рр., млн грн.**

Прогноз стану фінансів на 2019-2023 рр., млн грн																
Рік	Грошова	Фінансові активи	Акції іноземних емітентів	Акції КІФ	Інвестиційні сертифікати	Корпоративні облигації	Облігації внутрішніх державних позик України	Облігації зовнішніх державних позик України	Облігації іноземних організацій	Облігації іноземних організацій державних	Облігації іноземних організацій приватних	Фінансові активи	Фінансові активи	Фінансові активи	Фінансові активи	Фінансові активи
2019	82,81	3,37	—	—	0,14	—	1056,04	—	—	—	—	2697,81	—	—	—	—
2020	191,93	6,75	—	—	7,45	—	1998,87	21,38	121,63	5,84	—	43,5	—	16,6	—	—
2021	330,19	94,95	0,11	—	15,74	—	11436,32	51,66	1104,48	9,2	5,68	218,14	—	24,13	—	—
2022	88,18	412,26	2,89	—	1,49	11,26	13665,17	4,8	1171,48	45,58	3,05	9,24	—	1,42	—	—
2023*	0,68	1,16	0,05	—	—	—	—	920,68	1,59	4,27	—	—	—	—	—	—
2019	254,13	22,31	—	—	331,65	—	108590,7	5,41	—	—	44,16	5509,54	—	—	—	—
2020	402,2	0,2	3,72	—	43,4	—	125899,6	3440,29	857,95	65,52	4,09	817,55	—	—	—	—
2021	256,68	8,47	0,02	—	—	—	216624,3	1835,01	1275,52	100,23	222,38	1221,12	—	—	0,01	—
2022	3,57	524,04	—	—	—	186,61	80172,14	55,66	2076,33	26,13	735,76	194,07	—	—	—	—
2023*	0,92	0,11	—	—	—	4,17	—	18211,36	0,2	0,25	—	—	—	—	—	—

У М В Б	2 0 1 9	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	4 , 3 6
	2 0 2 0	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	6,77	–	–
	2 0 2 1	0,09	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	13,03	–	–
	2 0 2 2	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	4,44	–	–
П Е Р С П Е К Т И В А	2 0 1 9	0,86	–	–	0,01	–	185602,7	–	–	–	–	554,5	–	–	–	–
	2 0 2 0	–	–	–	–	–	200755,5	394,83	175,7	–	–	66,5	59, 82	–	–	–
	2 0 2 1	4,12	0,74	–	–	–	215696,2	29,38	404,67	–	–	955,79	22, 15	–	–	–
	2 0 2 2	–	0,3	–	–	–	58987,88	1,06	571,49	16,57	1557,2 6	105,88	–	–	–	–
	2 0 2 3 *	–	–	–	–	–	8216,0 7	–	1669,9 4	–	–	–	–	–	–	–

Примітки: сформовано автором на основі джерела: [11].

Table 1.

Volume of trading in financial instruments on organized capital market operators by type of financial instrument (broken down by organized capital market operators) in January-December 2019-2023, UAH million

				Share - corporate investment fund	Investment certificate	Corporate bond	Ukrainian domestic government bonds	Local government bonds	Ukraine's external government loan bond	Bond of foreign currency	Bond of foreign currency	Entire portfolio bond	Optimizing portfolio	Future scenario	Financial instrument of foreign currency	
Y B	2019	82,81	3,37	—	0,14	—	1056,04	—	—	—	—	2697,81	—	—	—	—
	2020	191,93	6,75	—	7,45	—	1998,87	21,38	121,63	5,84	—	43,5	—	16,6	—	—
	2021	330,19	94,95	0,11	15,74	—	11436,32	51,66	1104,48	9,2	5,68	218,14	—	24,13	—	—
	2022	88,18	412,26	2,89	1,49	11,26	13665,17	4,8	1171,48	45,58	3,05	9,24	—	1,42	—	—
	2023*	0,68	1,16	0,05	—	—	—	920,68	1,59	4,27	—	—	—	—	—	—
P F T S	2019	254,13	22,31	—	331,65	—	108590,7	5,41	—	—	44,16	5509,54	—	—	—	—
	2020	402,2	0,2	3,72	43,4	—	125899,6	3440,29	857,95	65,52	4,09	817,55	—	—	—	—
	2021	256,68	8,47	0,02	—	—	216624,3	1835,01	1275,52	100,23	222,38	1221,12	—	—	0,01	—
	2022	3,57	524,04	—	—	186,61	80172,14	55,66	2076,33	26,13	735,76	194,07	—	—	—	—
	2023*	0,92	0,11	—	—	4,17	—	18211,36	0,2	0,25	—	—	—	—	—	—
Y M B B	2019	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4,36
	2020	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	6,77	—	—

	2 0 2 1	0,09	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	13,03	–	–
	2 0 2 2	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	4,44	–	–
P E R S P E C T I V A	2 0 1 9	0,86	–	–	0,01	–	185602,7	–	–	–	–	554,5	–	–	–	–
	2 0 2 0	–	–	–	–	–	200755,5	394,83	175,7	–	–	66,5	59,82	–	–	–
	2 0 2 1	4,12	0,74	–	–	–	215696,2	29,38	404,67	–	–	955,79	22,15	–	–	–
	2 0 2 2	–	0,3	–	–	–	58987,88	1,06	571,49	16,57	1557,26	105,88	–	–	–	–
	2 0 2 3 *	–	–	–	–	–	–	8216,07	–	1669,94	–	–	–	–	–	–

Notes: compiled by the author based on the source: [11].

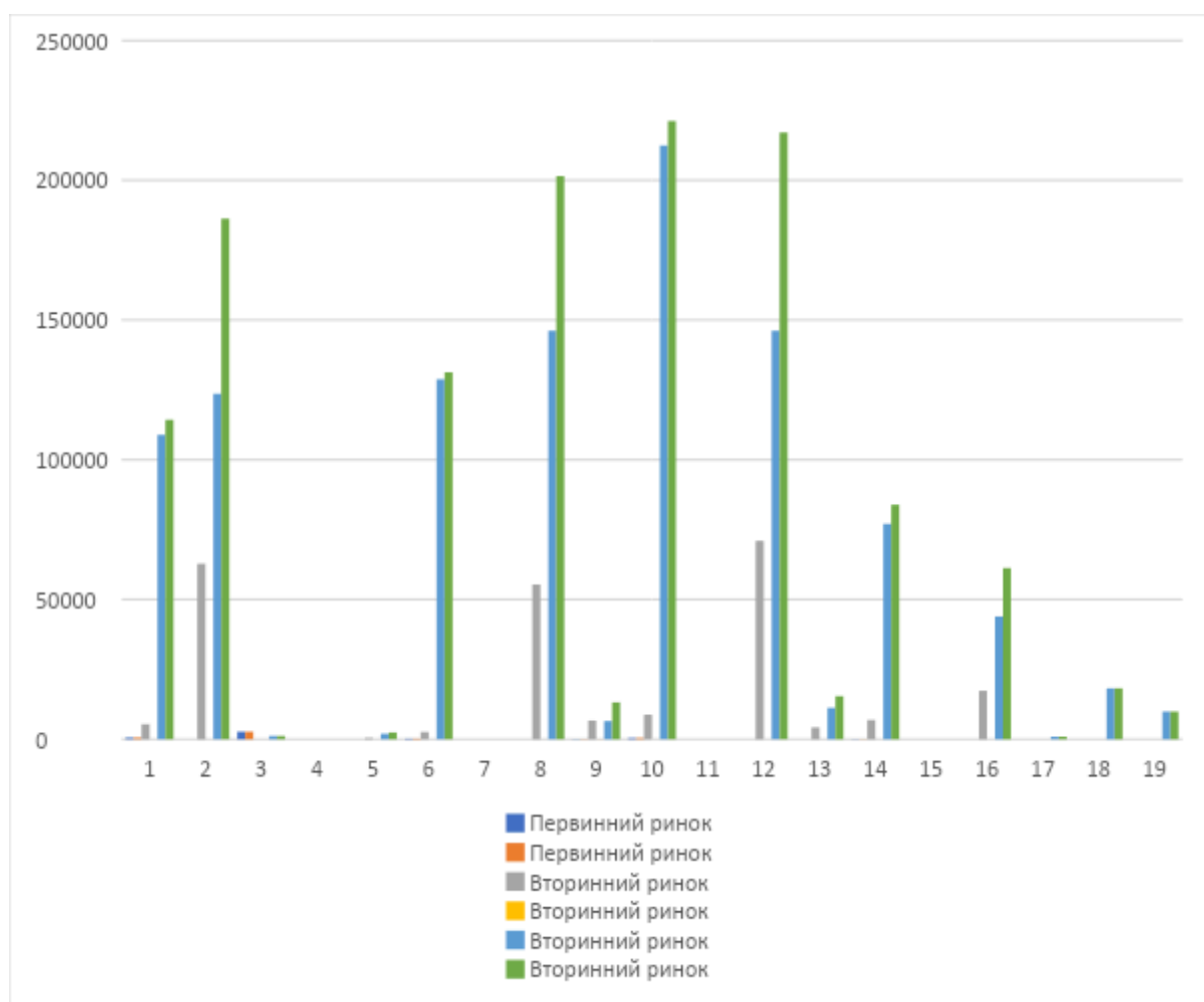


Рис. 4. Обсяг торгів фінансовими інструментами на операторах організованих ринків капіталу за видами ринку протягом січня-грудня 2019-2023 рр., млн грн

Примітки: сформовано автором на основі джерела: [11].

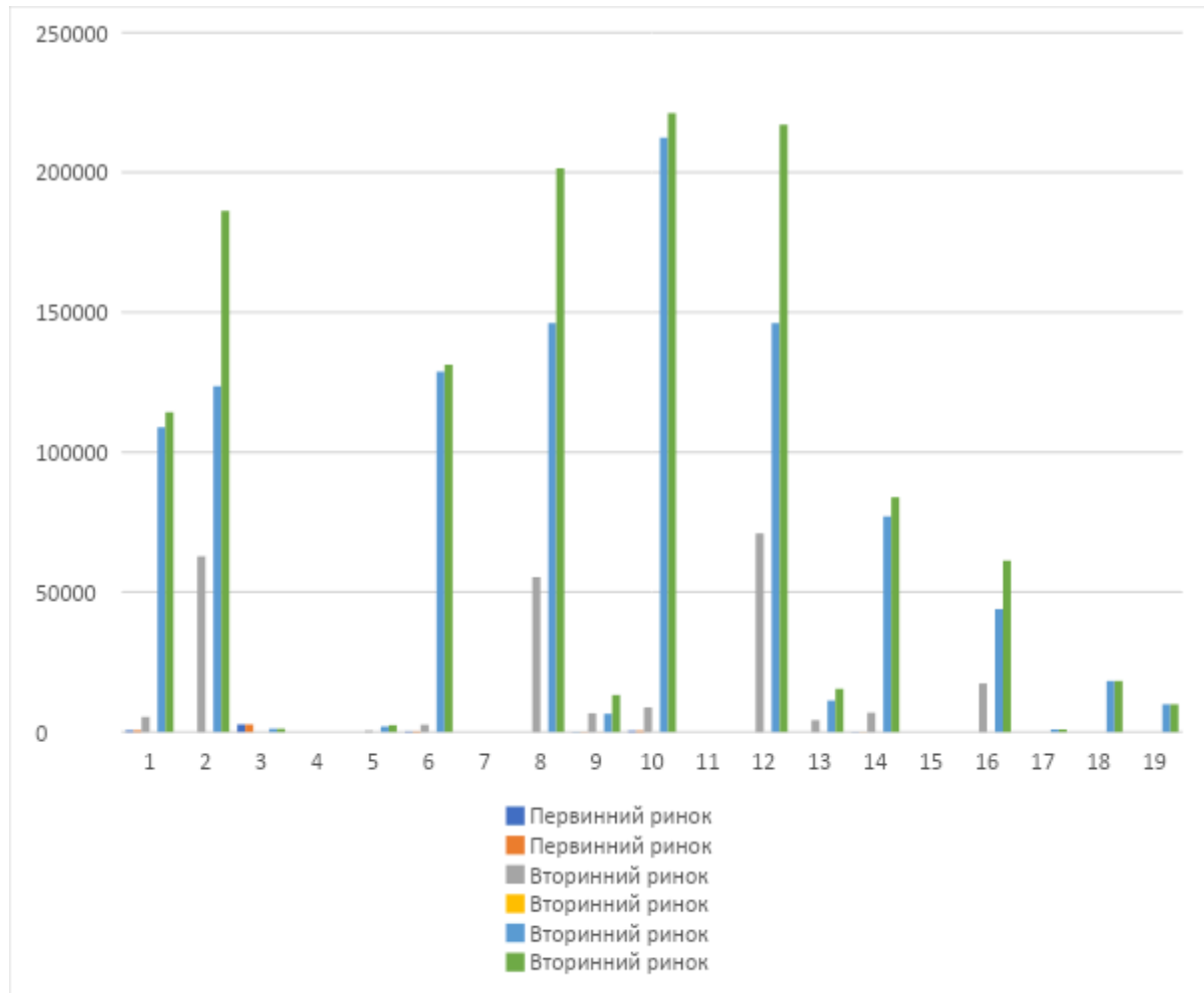


Fig. 4. Volume of trading in financial instruments on organized capital market operators by market type in January-December 2019-2023, UAH million

Notes: compiled by the author based on the source: [11].

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі проведеного дослідження можна дійти висновку, що головна увага держави повинна бути сконцентрована на формуванні моделі і технології обробки фінансової інформації в умовах війни. Таким чином, в сучасних

Conclusions and Prospects for Further Research. Based on the study, it can be concluded that the main attention of the State should be focused on the formation of a model and technology for processing financial information in wartime. Thus, in modern realities, when the use of technologies for processing financial information is

реаліях, коли використання технологій для обробки фінансової інформації набувають глобального характеру, захист інформації є невід'ємною складовою системи економічної безпеки, а впровадження надійних засобів захисту фінансової інформації – неодмінною умовою переходу на модель стійкого розвитку певного суб'єкта. Сутність викладеного дає підстави стверджувати, що без організації належного захисту фінансової інформації господарюючого суб'єкта неможливо забезпечити його загальну економічну безпеку.

Отримані результати дослідження можуть бути використані для застосування сучасних підходів до розробки концепції державної політики з урахуванням фінансових інструментів для підтримки, забезпечення стійкості обробки фінансової інформації в умовах війни. Практичне значення проведеного дослідження полягає в тому, що висновки та рекомендації, розроблені автором та запропоновані в статті, можуть бути використані для: забезпечення формування ефективної моделі і технології обробки фінансової інформації в умовах війни.

Список використаних джерел

1. Шерстюк О. Л. Зміст та природа потреб користувачів фінансової інформації. *Вісник Житомирського державного*

becoming global, information protection is an integral part of the economic security system, and the introduction of reliable means of protecting financial information is an indispensable condition for the transition to a model of sustainable development of a particular entity. The essence of the above gives grounds to assert that without organizing proper protection of financial information of an economic entity, it is impossible to ensure its overall economic security.

The results of the study can be used to apply modern approaches to the development of the concept of public policy with due regard for financial instruments to support and ensure the sustainability of financial information processing in wartime. The practical significance of the study is that the conclusions and recommendations developed by the author and proposed in the article can be used to: ensure the formation of an effective model and technology for processing financial information in wartime.

References

1. Sherstiuk, O. L. (2016). Zmist ta pryroda potreb korystuvachiv finansovoi informatsii. [The content and nature of the needs of users of financial information]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya : Ekonomichni nauky*. № 3. pp. 39-45. [in Ukrainian].

2. Stratiichuk, V. M. (2022). Tsyfrovizatsiia yak nova realnist Ukrainy v umovakh viiny. [Digitization as a new reality of Ukraine in the conditions of war]. *Pidpriemnytstvo i marketynh u formuvanni natsionalnoi*

- технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2016. № 3. С. 39-45.
2. Стратійчук В. М. Цифровізація як нова реальність України в умовах війни. Підприємництво і маркетинг у формуванні національної безпеки за умов сучасних глобальних викликів : тези доповідей Економічного науково-практичного форуму (1–3 груд. 2022 р., м. Хмельницький). Хмельницький : ХНУ, 2022. С. 254-257.
3. Finance.ua. Як IT-індустрія розвиває інші галузі економіки у 2022 році. 2022. URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/jak-it-i-ndustrija-rozvyvae-inshi-galuzi-ekonomiky> (дата звернення: 11.04.2023).
4. Nesterenko O. O., Kovalevska N.S., Nesterenko I.V. Audit of integrated reporting in the context of sustainable development: monograph, State Biotechnology University. Tallinn: Teadmus OÜ, 2021. 112 p. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/8624> (дата звернення: 11.04.2023).
5. Нестеренко І.В. Роль технології блокчейн в екологічному обліку та оподаткуванні. “Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку безпеки за умов сучасних глобальних викликів : тези доповідей Економічного науково-практичного форуму (1–3 груд. 2022 р., м. Хмельницький). Khmelnytskyi : KhNU, pp. 254-257. [in Ukrainian].
3. Finance.ua. (2022). Yak IT-industriia rozvyvae inshi haluzi ekonomiky u 2022 rotsi. [How the IT industry develops other sectors of the economy in 2022]. Retrieved from: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/jak-it-i-ndustrija-rozvyvae-inshi-galuzi-ekonomiky> [in Ukrainian].
4. Nesterenko, O. O., Kovalevska, N.S., Nesterenko, I.V. Audit of integrated reporting in the context of sustainable development: monograph, State Biotechnology University. Tallinn: Teadmus OÜ, 2021. 112 p. Retrieved from: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/8624> [in English].
5. Nesterenko, I.V. (2022). Rol tekhnolohii blokchein v ekolohichnomu obliku ta opodatkuvani. [The role of blockchain technology in environmental accounting and taxation]. “Hlobalna bezpeka ta asymetrychnist svitovoho hospodarstva v umovakh nestabilnoho rozvytku ekonomichnykh system”, pp. 198-201 [in Ukrainian].
6. Nesterenko, I. V., Chmil, Ye. L. (2022). Modeliuvannia oblikovoi polityky v konteksti zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva. [Modeling of accounting policy in the context of ensuring innovative development of the enterprise]. Elektronnyi nauково-praktychnyi

економічних систем". 2022. С. 198-201.

6. Нестеренко І. В., Чміль Є. Л. Моделювання облікової політики в контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Електронний науково-практичний журнал «Цифрова економіка та економічна безпека»*. 2022. Вип. 1(01). С. 92-99. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-15>.

7. Блокчейн і бухгалтерський облік. Nexia DK. 2017. URL: <https://nexia.dk.ua/blokchein-ibukhhalterskyi-oblik/> (дата звернення: 11.04.2023).

8. Сейсебаєва Н., Фоменко С. Дослідження сучасного обігу державних облігацій як основного інструмента інвестування в період економічних трансформацій. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2022, (2(02), 56-62. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.2-10> (дата звернення: 11.04.2023).

9. Міністерство фінансів України. 2023. URL: <https://mof.gov.ua/uk> (дата звернення: 11.04.2023).

10. Національний банк України. 2023. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 11.04.2023).

11. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Аналітичні дані щодо розвитку фондового ринку. 2023.

zhurnal «Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka». Vyp. 1(01), pp. 92-99. Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-15> [in Ukrainian].

7. Nexia DK. (2017). Blokchein i bukhhalterskyi oblik. [Blockchain and accounting]. Retrieved from: <https://nexia.dk.ua/blokchein-ibukhhalterskyi-oblik/> [in Ukrainian].

8. Seisebaieva, N., Fomenko, S. (2022). Doslidzhennia suchasnoho obihu derzhavnykh oblihotsii yak osnovnoho instrumenta investuvannia v period ekonomichnykh transformatsii. [Study of the modern circulation of government bonds as the main investment tool in the period of economic transformations]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, (2(02), 56-62. Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.2-10> [in Ukrainian].

9. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2023). [Ministry of Finance of Ukraine]. Retrieved from: <https://mof.gov.ua/uk> [in Ukrainian].

10. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2023). [National Bank of Ukraine]. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/> [in Ukrainian].

11. Natsionalna komisiia z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku. (2023). Analitychni dani shchodo rozvytku fondovoho rynku. [Analytical data on the development of the stock market]. Retrieved from:

URL: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/ws/insights/> (дата звернення: 11.04.2023). / [in Ukrainian].

УДК 256/354:35.071:342.92:355.1

Серьогіна Наталія Олексіївна,

к.ю.н., доцент, завідувач відділу аспірантури та докторантури
Національний університет охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика
ORCID ID: 0000-0002-4491-4723

Щербіна В. М.,

старший викладач кафедри військової підготовки Національного
університету оборони України
ORCID ID: 0009-0006-8223-2009

УДК 256/354:35.071:342.92:355.1

Seriogina Nataliia Oleksiivna,

PhD in Jurisprudence, Associate Professor, Head of the Postgraduate and
Doctoral Studies Department Shupyk National University of Health of Ukraine
ORCID ID: 0000-0002-4491-4723

Shcherbina V. M.,

Senior Lecturer at the Department of Military Training, National Defense
University of Ukraine
ORCID ID: 0009-0006-8223-2009

УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЗБРОЙНОГО КОНФЛІКТУ

MANAGEMENT OF SOCIAL PROCESSES IN THE CONTEXT OF ARMED CONFLICT

В усі часи війна – це виклик для будь-якого суспільства, який піддає випробуванню усі типи суспільних відносин. Економіка як форма відносин такого плану при стресових станах показує вразливі

At all times, war is a challenge for any society that puts all types of social relations to the test. The economy as a form of such relations under stress reveals vulnerable aspects of the entire social system.

аспекти всієї суспільної системи. Отже, війну, в яку втягнули Україну, слід досліджувати не лише як кризу, а й як індикатор проблем і стимулятор майбутніх суспільних трансформацій, які гарантуватимуть зростання країни в перспективі, насамперед – економічний розвиток. Базуючись на розгляді, узагальненні та систематизації наукових джерел, ми зробили висновок, що поняття управління суспільними процесами та публічне управління є взаємозалежними, через це їхня результативність сьогодні – одне з головних питань для українських науковців, однак публічне управління на тлі війни – зовсім нова тема для національної науки та вимагає наступного опрацювання. Оскільки саме від спроможності публічного управління повністю здійснювати свої функції наразі залежить наша національна безпека та подальший розвиток суспільних процесів. Нині в Україні залишається актуальним питання розв’язання головних проблем публічного управління й діяльність у напрямі формування суспільних процесів, розробки системи дієвого фінансового менеджменту, напрацювання системи відповідальності за порушення, гарантування значного професійного рівня працівників, зростання якості надання послуг у секторі публічного управління та ін. Проте війна викликала свої зміни й наразі на першому місці перебуває гарантування результативної діяльності публічного управління в умовах війни, зважаючи на нові

Therefore, the war in which Ukraine was drawn should be studied not only as a crisis, but also as an indicator of problems and a stimulant for future social transformations that will guarantee the country's growth in the future, especially economic development. Based on the review, synthesis and systematization of scientific sources, we conclude that the concepts of social process management and public administration are interdependent, which is why their effectiveness is one of the main issues for Ukrainian scholars today, but public administration against the backdrop of war is a completely new topic for national science and requires further study. It is the ability of public administration to fully perform its functions that currently determines our national security and the further development of social processes. Today in Ukraine, the issue of solving the main problems of public administration and activities aimed at shaping social processes, developing an effective financial management system, developing a system of responsibility for violations, guaranteeing a significant professional level of employees, improving the quality of service delivery in the public administration sector, etc. remains relevant. However, the war has brought about changes, and the first priority is now to ensure the effective operation of public administration in the context of war, given the new risks and circumstances. Among the main factors that currently contribute to the

ризиків й обставини. З-поміж головних чинників, що наразі сприяють зростанню продуктивності діяльності фахівців системи публічного управління, можливо виділити: введення змоги налагодження віддаленої роботи публічного службовця; спрощення механізму прийому на роботу нових фахівців; введення на посади спеціалістів-військових у військово-цивільних адміністраціях; забезпечення підвищення кваліфікації спеціалістів, акцентуючи на діяльності в умовах війни. В Україні позитивний вплив на сучасні суспільні процеси та роботу публічного управління мали також здійснені до цього децентралізаційні процеси, що гарантують зростання повноважень та відповідальності органів місцевого самоврядування.

Ключові слова: суспільні процеси, війна, публічне управління, управління суспільними процесами, децентралізація.

Постановка проблеми. В Україні вже протягом восьми років триває стан протидії російській агресії, котра з 24 лютого 2022 р. трансформувалася у стан активної повномасштабної війни. Основне завдання спеціалістів – розгляд наслідків бойових дій для вітчизняної економіки й пошуки змог для становлення в післявоєнний час. Наразі не є таємницею, що для того, аби вести війну, будь-яка країна вимагає сконцентрування потужного

growth of the productivity of public administration specialists are the following: the introduction of the possibility of remote work of a public servant; simplification of the mechanism for hiring new specialists; introduction of military specialists in civil-military administrations; and providing advanced training for specialists, with a focus on activities in war conditions. In Ukraine, the decentralization processes that have been carried out previously have also had a positive impact on modern social processes and public administration, guaranteeing the growth of powers and responsibilities of local governments.

Keywords: social processes, war, public administration, management of social processes, decentralization.

Statement of the problem. For eight years now, Ukraine has been countering Russian aggression, which since February 24, 2022 has been transformed into a state of active full-scale war. The main task of experts is to consider the consequences of hostilities for the national economy and to look for opportunities for development in the post-war period. It is no secret that in order to wage war, any country needs to concentrate its powerful economic potential. Therefore, defining the nature of economic policy during the war, creating prospects and tools for the recovery of the national economy are relevant issues in the current realities.

економічного потенціалу. Через це окреслення характеру економічної політики в ході війни, утворення перспектив й інструментарію відновлення вітчизняної економіки – актуальні питання в нинішніх реаліях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дану проблему досліджували такі науковці як В. Авер'янов, В. Бабкін, В. Бакуменко, В. Борщевський, О. Василиця, В. Куйбіда, Є. Матвєєв, А. Миколіук, П. Надолішній, В. Цветков, Ю. Шемчушенко та інші. Однак, попри значні напрацювання, продовжують ще залишатися питання, які особливо турбують вчених і вимагають ґрунтовного розгляду. А саме абсолютно новий перелік таких питань обумовився воєнними діями в Україні.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття процесу управління суспільними процесами в умовах збройного конфлікту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Останніми роками в нашій державі відбувся ряд великих потрясінь, а саме криза, революція, пандемія, війна. Всі вони несли загрозу державі в цілому та вчергове підтвердили значущість дієвої роботи публічного адміністрування, що є новою парадигмою державного управління. Оскільки завданням публічного управління є не тільки створення відповідних умов для функціонування й наступного зростання держави, а також її суспільних процесів, а й пошуки найоптимальнішого, з погляду

Analysis of recent research and publications. This problem has been studied by such scholars as V. Averyanov, V. Babkin, V. Bakumenko, V. Borshchevsky, O. Vasylitsa, V. Kuibida, Y. Matveev, A. Mykoliuk, P. Nadolishnyi, V. Tsvetkov, Y. Shemchushenko and others. However, despite significant developments, there are still issues that are of particular concern to scholars and require thorough consideration. Namely, an entirely new list of such issues has been created by the hostilities in Ukraine.

Objective. The purpose of the article is to reveal the process of managing social processes in the context of armed conflict.

Presentation of the main research material. In recent years, our country has experienced a number of major shocks, namely, crisis, revolution, pandemic, and war. All of them threatened the state as a whole and once again confirmed the importance of effective public administration, which is a new paradigm of public administration. The task of public administration is not only to create appropriate conditions for the functioning and further growth of the state and its social processes, but also to find the most optimal direction of this growth in terms of resource saving.

The introduction of martial law always causes a shock to various spheres of state and society. This is due both to the institutional and legal changes that follow in this case and to

економії ресурсів, на пряму цього зростання.

Запровадження воєнного стану завжди викликає шоківий вплив на різні сфери життєдіяльності держави і суспільства. Це пов'язано як з інституційно-правовими змінами, що слідують у цьому випадку, так і з головною причиною запровадження такого стану – військовою агресією ззовні, а відтак і з різкою трансформацією цілої низки неформальних інститутів, що слідує за нею. Досвід закордонних країн показує, що основними викликами, з якими стикаються країни під час воєнних дій на своїй території, є: руйнування усталених механізмів управління державою, різка зміна структури економіки, втрата значної частини бюджетних надходжень, загострення соціальних і демографічних проблем, посилення бідності, інфляція, а також зниження інвестиційної активності бізнесу [2, с. 32].

На нашу думку, управління суспільними процесами слід розглядати в контексті публічного управління, оскільки дані поняття є взаємозалежними. В Україні система публічного управління нині опинилася в дуже складній ситуації – в державі у розпалі війна, що вважається прямо загрожує національній безпеці. Через це розгляд чинників, що мають вплив на результативність функціонування публічного управління в умовах війни наразі є по-особливому актуальним. Нові виклики – завжди нелегко, вони спричиняють нові проблеми й посилюють наявні

the main reason for the introduction of such a state - military aggression from outside, and thus to the sharp transformation of a number of informal institutions that follows. The experience of foreign countries shows that the main challenges faced by countries during military operations on their territory are: destruction of established mechanisms of state governance, a sharp change in the structure of the economy, loss of a significant part of budget revenues, aggravation of social and demographic problems, increased poverty, inflation, and a decrease in business investment activity [2, p. 32].

In our opinion, the management of social processes should be considered in the context of public administration, as these concepts are interdependent. In Ukraine, the public administration system is currently in a very difficult situation - the country is in the midst of a war that is considered to be a direct threat to national security. Therefore, consideration of the factors that affect the effectiveness of public administration in wartime is particularly relevant. New challenges are always difficult, they cause new problems and exacerbate existing crises. The war is a challenge that requires the public administration system to work effectively so that an external threat does not destroy the state from within.

Ukrainian scholars interpret public administration and local government as an inseparable unity of the same process - the process of

кризи. Війна є викликом, що ставить вимогу щодо результативної роботи системи публічного управління, аби зовнішня загроза не зруйнувала державу зсередини.

Українські вчені трактують державне управління та місцеве самоврядування як нерозривну єдність одного і того самого процесу – процесу управління суспільними справами, адже ні державне управління, ні громадське самоврядування, взяті кожне окремо, не можуть повноцінно управляти суспільними процесами в умовах демократичної системи влади [3, с. 24].

Процес управління суспільними процесами, що об'єднує державне управління та місцеве самоврядування, а в деяких країнах включає і регіональне управління, зазвичай називають публічним управлінням, пов'язуючи його із здійсненням публічної влади. При цьому публічна влада визначається як легальна соціальна влада, що реалізує артикульовані суспільні інтереси певного територіального співтовариства (в межах державних кордонів чи адміністративних одиниць) і функціонує у двох основних формах: державна влада і влада місцевого самоврядування [5, с. 10].

Для того, щоб дослідити особливості функціонування та показники ефективності публічного управління в умовах війни, варто визначити, що ми розуміємо під поняттям “державне управління”. І цьому контексті воно постає як механізм формування та реалізації

managing public affairs, because neither public administration nor public self-government, taken separately, can fully manage social processes in a democratic system of government [3, p. 24].

The process of managing social processes, which combines public administration and local government, and in some countries includes regional governance, is usually called public administration, linking it to the exercise of public power. At the same time, public authority is defined as a legal social power that implements the articulated public interests of a certain territorial community (within the state borders or administrative units) and functions in two main forms: state power and local government [5, p. 10].

In order to study the peculiarities of functioning and performance indicators of public administration in wartime, it is necessary to define what we mean by the concept of “public administration”. In this context, it appears as a mechanism for the formation and implementation of public policy at all levels. The main task of public administration has always been to regulate and improve the forms and methods of management. In a democratic country, it is responsible for implementing the country's sustainable development strategy and ensuring human rights and freedoms. In most domestic studies on the effectiveness of state and public administration, scholars point out a number of shortcomings that were inherent in public

державної політики на всіх рівнях. Основним завданням державного управління завжди залишається регулювання та вдосконалення форм і методів управлінської діяльності. В демократичній країні воно відповідає за впровадження стратегії сталого розвитку країни та забезпечення прав і свобод людини. В більшості вітчизняних досліджень по темі ефективності державного та публічного управління вчені зазначають ряд недоліків, які були притаманні публічному управлінню в Україні та які досить негативно позначилися на хід суспільних процесів:

- корупованість;
- наявність колізій та внутрішніх суперечливих елементів;
- недосконале законодавче врегулювання;
- кадрові кризи, брак компетенцій у службовців;
- недостатній рівень прозорості та відкритості;
- нечіткість розмежування політичної та адміністративної сфер;
- недосконалість механізму політичного та адміністративного контролю [4, с. 46].

Всі названі чинники – деструктивні складові в організації дієвої системи публічного адміністрування та управління суспільними процесами. Їх розв’язання названих проблем не втрачає своєї актуальності навіть на тлі війни, в іншому разі посилюється загроза утворення кризи публічного управління, що може майже паралізувати державу у випадку існування тиску агресора ззовні.

administration in Ukraine and which had a rather negative impact on the course of social processes:

- corruption;
- the presence of conflicts and internal contradictions;
- imperfect legislative regulation;
- staffing crises, lack of competencies among employees;
- insufficient level of transparency and openness;
- unclear distinction between political and administrative spheres;
- imperfection of the mechanism of political and administrative control [4, p. 46].

All these factors are destructive components in the organization of an effective system of public administration and management of social processes. And the solution of these problems does not lose its relevance even against the backdrop of war, otherwise the threat of a public administration crisis increases, which can almost paralyze the state in the event of external pressure from the aggressor.

As V. Averyanov notes in his research: “in social relations, various types of activities and diverse social roles, the state does not manage all of them, but only those manifestations, parties and interrelationships that are important for the whole society, related to the realization of common needs, interests and goals” [1, p. 14].

In the historical retrospective, we can talk about the change in the administrative role of the state in relation to certain spheres of social life at different stages of historical

Як зазначає в своїх дослідженнях В. Авер'янов: «в суспільних відносинах, різноманітних видах діяльності й багатоманітних соціальних ролях держава управляє не всіма, а тільки тими їх проявами, сторонами і взаємозв'язками, які мають значення для всього суспільства, відносяться до реалізації загальних потреб, інтересів та цілей» [1, с. 14].

В історичній же ретроспективі ми можемо говорити про зміну управлінської ролі держави по відношенню до тих чи інших сфер суспільної життєдіяльності на різних етапах історичного розвитку суспільства. Управління набуває державно-організованих форм, які обумовлені функціями та методами впливу на соціальні відносини [9, с. 56]. Первинну роль в ньому відіграє організація системи державного управління, та робота щодо налагодження життєдіяльності суспільства в цілому, забезпечення його цілісності і безпеки, задоволення загальносоціальних проблем [10, с. 97].

Отже, власне управління суспільними процесами виконують органи державної виконавчої влади, у системі котрих діє розподіл функцій, що базується на сфері впливу, рівні владних повноважень, меті роботи й організаційних формах її реалізації.

В умовах війни, з огляду на ситуацію в регіоні, а також функції, що здійснює у цей період орган, власні повноваження він має змогу здійснювати в різних формах. Адаптуючи форму діяльності з

development of society. Management acquires state-organized forms, which are determined by the functions and methods of influence on social relations [9, p. 56]. The primary role in it is played by the organization of the public administration system, and work to establish the life of society as a whole, ensuring its integrity and security, and meeting general social problems [10, p. 97].

Thus, the actual management of social processes is carried out by the state executive authorities, in the system of which there is a division of functions based on the sphere of influence, level of power, purpose of work and organizational forms of its implementation.

In times of war, given the situation in the region and the functions performed by the authority, it can exercise its powers in various forms. Adapting the form of activity in order to preserve their lives and to maximize the effectiveness of their duties. In this context, the long experience of creating appropriate conditions for the effective work of public administration specialists outside administrative buildings, which was gained during the COVID19 pandemic, is positive. In case of a threat to switch to a remote work format, it is enough for an employee to verbally or by means of telecommunication contact his/her immediate supervisor and the head of an independent structural unit with a specific proposal to change the work mode. The only condition for the transition is to maintain a constant dialog with the immediate supervisor

метою збереження свого життя і найкращої результативності здійснення посадових обов'язків. Позитивним у цьому контексті є досить тривалий досвід щодо створення відповідних умов для результативної діяльності спеціалістів публічного управління за межами адміністративних будівель, якого вдалося набути за період пандемії COVID19. В разі утворення загрози для того, щоб перейти на дистанційний формат діяльності, службовцю досить в усній формі чи застосовуючи засоби телекомунікаційного зв'язку звернутися до безпосереднього керівника й керівника самостійного структурного підрозділу з певною пропозицією стосовно зміни режиму роботи. Єдина умова переходу – постійно підтримувати діалог із безпосереднім керівником й здійснювати свої функції максимально продуктивно. Під час переходу на роботу в дистанційному форматі публічний службовець одержує релевантний перелік завдань на встановлений строк, а його безпосередній керівник проводить моніторинг і контролює здійснення визначених завдань.

В разі відсутності змоги здійснювати визначені завдання або забезпечувати на відповідному рівні продуктивність своєї діяльності службовцю слід здійснити оформлення простою, аби дозволити виконання визначених завдань іншим фахівцям. Оскільки система прийому публічних службовців на роботу в ході війни також стала більш гнучкою й наразі в охочих

and perform your functions as efficiently as possible. When switching to remote work, a public servant receives a relevant list of tasks for a set period of time, and his or her immediate supervisor monitors and controls the implementation of the assigned tasks.

If the employee is unable to perform the assigned tasks or ensure the appropriate level of performance, he/she should formalize the downtime to allow other specialists to perform the assigned tasks. Since the system of hiring public servants during the war has also become more flexible, those who wish to do so will now have the opportunity to take up certain positions without competition (if the candidates confirm their Ukrainian citizenship, education and work experience in accordance with the requirements set forth in the law). After the martial law is lifted, competitions for these positions will be announced within the next six months.

It is worth noting that the distribution of administrative functions between state authorities, local governments and civil society institutions in the exercise of their powers in the field of public administration in our country is largely unregulated. And this applies not only to the organization of public life, but also to economic competencies, as well as to the work on the formation of a mobilization reserve and activities in the security sector [2, p. 33].

A separate problem is the functioning of public administration

з'явиться можливість поза конкурсом зайняти певні посади (в тому разі, якщо кандидати підтвердять наявність громадянства України, освіти й досвіду роботи відповідно до вимог, визначених законодавством). А вже після того, як буде скасовано воєнний стан, впродовж наступних пів року на ці посади оголосять відповідні конкурси.

Варто зазначити, що розподіл управлінських функцій між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства щодо здійснення ними повноважень у сфері публічного управління в нашій країні значною мірою недоврегульований. Причому це стосується не лише організації суспільного життя, але й економічних компетенцій, а також роботи з формування мобілізаційного резерву та діяльності у безпековій царині [2, с. 33].

Окрема проблема – це функціонування публічного управління на тимчасово окупованих територіях, а також у тих районах, де ведуться ведення активні бойові дії. У населених пунктах, в яких інфраструктура та логістика зруйновані або порушені, постають не тільки питання щодо забезпечення потреб мешканців й організації для них по-максимуму безпечних умов, а також і щодо поводження з документами, питань евакуації, формування гуманітарних коридорів, продовольчої логістики. Нині, відповідно до заяв

in the temporarily occupied territories, as well as in those areas where active hostilities are taking place. In settlements where infrastructure and logistics are destroyed or disrupted, there are not only issues of meeting the needs of residents and organizing safe conditions for them, but also issues of document management, evacuation, the formation of humanitarian corridors, and food logistics. Today, according to the National Agency of Ukraine on Civil Service, in the vast majority of similar settlements, the public administration system has adapted to critical circumstances to some extent, representing our country behind enemy lines and protecting national interests.

In the territories where military operations are actively underway, according to part five of Article 3 of the Law of Ukraine “On Military-Civilian Administrations” [3], military-civilian administrations have been formed. In such administrations, military personnel of military formations, rank-and-file and senior law enforcement officers with special skills and experience were added to public administrators for various positions. This is another factor that contributes to the improvement of the effectiveness of managing social processes during the war.

Under martial law, the importance of optimizing social processes is growing. This poses new challenges for the public administration system in Ukraine. First of all, it is necessary to establish

Національного агентства України з питань державної служби, у переважному числі схожих населених пунктів система публічного управління певною мірою пристосувалася до критичних обставин, представляючи нашу країну в тилу ворога, захищаючи національні інтереси.

На територіях, де активно ведуться бойові дії, згідно з частиною п'ятою статті 3 Закону України «Про військово-цивільні адміністрації» [3], сформовано військово-цивільної адміністрації. У таких адміністраціях до публічних управлінців на різні посади здійснили доукомплектацію військовослужбовцями військових формувань, особами рядового та начальницького складу правоохоронних органів, котрі володіють спеціальними навичками й досвідом. Це є ще одним чинником, що сприяє покращенню результативності управління суспільними процесами в ході війни.

В умовах воєнного стану зростає важливість оптимізації суспільних процесів. Це ставить нові виклики перед системою публічного управління в Україні. Передусім необхідно налагодити ефективну взаємодію між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства задля подолання наявних інституційних проблем, які гальмують адаптацію країни до умов воєнного стану, а також обмежують перспективи її економічного розвитку на повоєнному етапі. До

effective interaction between state authorities, local governments and civil society institutions to overcome existing institutional problems that hinder the country's adaptation to martial law and limit the prospects for its economic development in the post-war period. These problems include, in particular, institutional gaps in the regulatory and legal support for administrative and territorial reform, as well as the opportunistic behavior of a large part of the population. The formation of a new system of strategic management of the development of the state, its regions and communities in Ukraine, taking into account the actual needs of wartime, is also of great importance in the current circumstances. The main mechanisms for the development of public administration, focused on improving its efficiency through the introduction of a new model of strategizing and effective strategic planning tools are financial, social and market [2, p. 34].

Another factor is the organization of professional training of public servants through the system of professional development. Since war often causes such tasks that experts in this field have never encountered before. For this reason, the organization of training and experience exchange, dissemination of successful practices and the establishment of a clear procedure for solving war-related problems are currently considered to be a particularly relevant area of work for the management of social processes in Ukraine. A particularly urgent task

таких проблем, зокрема, належать інституційні прогалини в нормативно-правовому забезпеченні адміністративно-територіальної реформи, а також опортуністична поведінка значної частини населення. Важливого значення в нинішніх умовах також набуває формування в Україні нової системи стратегічного управління розвитком держави та її регіонів і громад з урахуванням актуальних потреб воєнного часу. Основними механізмами розвитку публічного управління, орієнтованими на підвищення його ефективності шляхом впровадження нової моделі стратегування та ефективних інструментів стратегічного планування є фінансовий, соціальний і ринковий [2, с. 34].

Ще один чинник – організація професійного навчання публічних службовців за допомогою системи підвищення кваліфікації. Оскільки війна нерідко обумовлює такі задачі, з котрими фахівці в згаданій галузі ні одного разу не зустрічалися. Через це організація навчання й обміну досвідом, розповсюдження успішних практик й призначення чіткого порядку розв'язання пов'язаних з війною проблем наразі вважається особливо актуальним напрямом у роботі управління суспільними процесами в Україні. Особливо терміновим завданням сьогодні вважається оновлення змісту й форм навчання, а також змож службовців бути залученими до певних навчальних програм.

today is to update the content and forms of training, as well as the opportunities for employees to be involved in certain training programs. In particular, for example, training in the following vectors is currently relevant at the local level

- working with internally displaced persons;
- organization of receiving and providing humanitarian aid;
- civil protection of citizens;
- implementation of measures for the defense of territorial communities;
- information support and prevention of fakes.

In addition, every day more and more new issues of a problematic nature arise in the fields of education, healthcare, culture, social protection, etc. All of the above creates a need to implement new professional development programs that will be adapted to the new conditions of public servants' activities and will be adequate to certain tasks of public administration under martial law.

Currently, there are two orders of the National Agency of Civil Service of Ukraine on September 18, 2020, No. 173-20 “On Approval of Methodological Recommendations for the Organization of Advanced Training of Civil Servants, Heads of Local State Administrations, Their First Deputies and Deputies, Local Government Officials and Deputies of Local Councils in Distance Learning” [7] and the Ministry of Education and Science of Ukraine on April 25, 2013, No. 466 “On Approval of the Regulation on Distance Learning” [8],

Зокрема, приміром, нині на місцевому рівні є актуальним навчання за наступними векторами:

- проведення роботи з внутрішньо переміщеними особами;
- організація одержання й надання гуманітарної допомоги;
- цивільний захист громадян;
- здійснення заходів стосовно оборони територіальних громад;
- інформаційне забезпечення, а також запобігання фейкам.

Також кожного дня дедалі більше нових питань проблемного характеру виникає в галузях освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту та ін. Все зазначене формує потребу щодо реалізації нових програм підвищення кваліфікації, що стануть пристосованими до нових умов діяльності публічних службовців, будуть адекватними певним завданням публічного управління в умовах воєнного стану.

Нині вже є два накази НАДС від 18 вересня 2020 року № 173-20 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за дистанційною формою навчання» [7] та МОН від 25.04.2013 року № 466 «Про затвердження Положення про дистанційне навчання» [8], які встановлюють порядок і форми дистанційного навчання, що призначені для врегулювання

which establish the procedure and forms of distance learning designed to regulate this process. Since even under martial law, there is still an urgent need to improve the skills of civil servants and local government officials.

Conclusions. Thus, the issues of solving the main problems of managing social processes and measures to form an integral and independent public administration system, build an effective financial management system, develop a system of liability for violations, guarantee a high professional level of employees, improve the quality of service delivery in the public administration sector, etc. remain relevant in Ukraine. However, the war has brought about changes, and now the priority is to ensure the effective operation of public administration in the context of war, given the new risks and circumstances. Among the main factors that currently contribute to improving the performance of public administration professionals are

- introduction of the possibility of organizing remote work of a public servant;
- simplification of the mechanism for hiring new specialists;
- hiring military specialists in civil-military administrations;
- creation of appropriate conditions for professional development of specialists, with an emphasis on work in wartime.

The decentralization processes implemented earlier have also had a positive impact on the current work of

зазначеного процесу. Оскільки навіть в умовах воєнного стану продовжує залишатися термінова необхідність щодо підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Висновки. Отже, наразі в Україні продовжують бути актуальними питання розв'язання головних проблем управління суспільними процесами й заходи щодо формування цілісної й незалежної системи публічного управління, побудови системи дієвого фінансового менеджменту, напруження системи відповідальності за порушення, гарантування високого професійного рівня працівників, покращення якості надання послуг у секторі публічного управління та ін. Проте через війну відбулися зміни й наразі на перше місце поставлено гарантування результативної діяльності публічного управління в умовах війни, зважаючи на нові ризики й обставини. З-поміж головних чинників, що наразі сприяють покращенню результативності діяльності фахівців системи публічного управління можливо виділити:

- введення змоги організації віддаленої роботи публічного службовця;
- спрощення механізму прийому на роботу нових фахівців;
- прийом на посади спеціалістів-військових у військово-цивільних адміністраціях;
- створення належних умов для підвищення кваліфікації

public administration in Ukraine, as they guarantee the growth of powers and responsibilities of local governments, and have enabled communities to solve their own problems and control the quality of public services provided.

Список використаних джерел

1. Averyanov V. Public Administration: Theory and Practice. Kyiv.: Yurinkom Inter, 1998. 432 p.
2. Borshchevskyi V.V., Vasylytsia O.B., Matveiev E.E. Public Administration under Martial Law: Institutional Transformations, Strategic Planning and Development Mechanisms. *State and regions*. 2022. № 2 (76). pp. 30-35.
11. Kuibida V.S. Principles and methods of activity of local self-government bodies: monograph. K. : Interregional Academy of Personnel Management, 2004. 432 p.
12. Mykoliuk A.V. Public administration under martial law: issues of efficiency. *Public management and administration in Ukraine*. 2022. Issue 29. pp. 45-48.
13. Nadolishnyi P.I., Bakumenko V.D. Public administration: basics of theory, history and practice: a textbook. Odesa. : Odesa Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, 2009. 394 p.
14. Pro viiskovo-tsyvilni administratsii: Zakon Ukrainy vid 3. Liutoho 2015 roku № 141-VIII. [On

фахівців, акцентуючи на роботі в умовах війни.

Позитивно вплинули на сучасну роботу публічного управління в Україні також реалізовані до цього децентралізаційні процеси, що гарантують зростання повноважень та відповідальності органів місцевого самоврядування, а також забезпечили громадам змогу самостійно розв'язувати власні проблеми та займатися контролем якості публічних послуг, які надані.

Список використаних джерел

1. Авер'янов В. Державне управління: теорія і практика. Київ : Юрінком Інтер, 1998. 432 с.

2. Борщевський В.В., Василюк О.Б., Матвеев Є.Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. № 2 (76). С. 30-35.

3. Куйбіда В.С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування : монографія. К. : МАУП, 2004. 432 с.

4. Миколюк А.В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Випуск 29. С. 45-48.

5. Надолішній П.І., Бакуменко В.Д. Державне управління: основи теорії, історія і практика : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. 394 с

civil-military administrations: Law of Ukraine of February 3, 2015, No. 141-VIII.]

URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/shext>.

15. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo orhanizatsii pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtiv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad za dystantsiinoiu formoiu navchannia: Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 18 veresnia 2020 roku № 173-20 [On Approval of Methodological Recommendations for the Organization of Professional Development of Civil Servants, Heads of Local State Administrations, Their First Deputies and Deputies, Local Government Officials and Deputies of Local Councils in the Distance Learning Form: Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service of September 18, 2020 № 173-20] URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0173859-20#Text>.

16. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro dystantsiine navchannia: nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 25 kvitnia 2013 roku № 466. [On Approval of the Regulation on Distance Learning: Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine of April 25,

6. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України від 3. Лютого 2015 року № 141-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws9#Text>.
7. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за дистанційною формою навчання: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 18 вересня 2020 року № 173-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0173859-20#Text>.
8. Про затвердження Положення про дистанційне навчання: наказ Міністерства освіти і науки України від 25 квітня 2013 року № 466. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0703-13#Text>.
9. Цветков В. Реформування державного управління в Україні: проблеми і перспективи. Київ, 1998. 498 с.
10. Шемчушенко Ю., Бабкін В. Політологічний енциклопедичний словник. Київ : Генеза, 1997. 912 с.
- 2013, No. 466.] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0703-13#Text>.
17. 17. Tsvetkov V. Reforming public administration in Ukraine: problems and prospects. Kyiv: Oriiany, 1998. 498 p.
18. Shemchushenko Y., Babkin V. Political Science Encyclopedic Dictionary. Kyiv: Genesis, 1997. 912 p.

УДК 32.019.5:

Рябініна Олена Петрівна,

старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування ЗВО «Університет трансформації майбутнього», ORCID: 0009-0004-5147-211X

Стафійчук Валерій Віталійович,

аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика, ORCID: 0009-0008-3007-6926

УДК 32.019.5:

Ryabinina Olena Petrivna,

Senior Lecturer at the Department of Public Management and Administration, University of Future Transformation, ORCID: 0009-0004-5147-211X

Stafiychuk Valerii Vitaliiovych,

Postgraduate student at the Department of Public Management, Administration and Social Work, Shupyk National University of Health of Ukraine, ORCID: 0009-0008-3007-6926

МОДЕРНІЗАЦІЯ ОСВІТИ ТА НАУКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

MODERNIZATION OF EDUCATION AND SCIENCE IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES

Анотація. У статті розкрито особливості модернізації освіти та науки в умовах глобальних викликів. Розглянуто динаміку видатків з державного бюджету України та місцевих бюджетів на фінансування освіти. Визначено, що в період 2020-2023 років сума видатків з державного бюджету на фінансування освіти щорічно зростала, і це відбувалося навіть попри початок повномасштабного російського вторгнення та триваючу війну. З'ясовано, що обсяг видатків з місцевих бюджетів на освіту скоротився у 2022 році, що в основному пов'язано із початком повномасштабної

Abstract. The article reveals the peculiarities of modernization of education and science in the context of global challenges. The dynamics of expenditures from the state budget of Ukraine and local budgets for education financing is considered. It is determined that in the period 2020-2023, the amount of expenditures from the state budget to finance education increased annually, and this happened even despite the beginning of a full-scale Russian invasion and the ongoing war. It is found that the amount of expenditures from local budgets for education decreased in 2022, which is mainly due to the outbreak of a full-scale

російської-української війни і неготовністю громад до таких подій. Відзначено, що процеси глобалізації суттєво посилили конкуренцію в системі вищої освіти, зокрема через появу нових постачальників освітніх послуг, покращення можливостей трудової та академічної мобільності та поширення освіти за кордоном. Виокремлено основні пріоритети розвитку вищої освіти, визначені у Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки, а також виділено зміни, внесені у сферу вищої освіти згідно із Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку індивідуальних освітніх траєкторій та вдосконалення освітнього процесу у вищій освіті». Проаналізовано особливості модернізації освіти у старшій школі. Висвітлено особливості реформування дошкільної освіти. Розглянуто динаміку витрат на наукові дослідження і розробки, в контексті чого визначено, що повномасштабне вторгнення російського агресора у 2022 році загострило довгострокові тенденції недостатнього інвестування в наукові дослідження та розробки, пошкодження інфраструктури та зменшення кількості дослідників. Виділено стратегічні цілі модернізації науки в Україні. Представлено пріоритетні напрямки модернізації освіти та науки у контексті впливу глобальних викликів. Зроблено висновок, що модернізація та розвиток освіти та науки має

Russian-Ukrainian war and the unpreparedness of communities for such events. It is noted that the processes of globalization have significantly increased competition in the higher education system, in particular through the emergence of new providers of educational services, improved opportunities for labor and academic mobility, and the spread of education abroad. The article highlights the main priorities for the development of higher education as defined in the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032, and also highlights the changes made to the field of higher education in accordance with the Law of Ukraine “On Amendments to Certain Laws of Ukraine on the Development of Individual Educational Trajectories and Improvement of the Educational Process in Higher Education”. The peculiarities of modernization of education in high school are analyzed. The features of preschool education reform are highlighted. The dynamics of spending on research and development is considered, in the context of which it is determined that the full-scale invasion of the Russian aggressor in 2022 exacerbated the long-term trends of underinvestment in research and development, damage to infrastructure and a decrease in the number of researchers. The strategic goals of science modernization in Ukraine are highlighted. Priority areas of education and science modernization in the context of global challenges are presented. It is concluded that the modernization and

носити активний і постійний характер, гнучко реагуючи на всі процеси, що відбуваються у світі та в Україні.

Ключові слова: модернізація, освіта, наука, бюджет, витрати, фінансування, наукові дослідження і розробки.

Постановка проблеми. У взаємозалежному, конкурентному та все більш глобальному світі спостерігається стійкий рух до модернізації освіти та науки, заснованої на національних та міжнародних стандартах. Багато країн докладають значних зусиль для встановлення вищих стандартів для результатів навчання здобувачів освіти, щоб не відставати від глобальної конкуренції. Ця тенденція частково пояснюється міжнародними порівняннями успішності тестування здобувачів освіти, а також переконанням, що економічний добробут країни пов'язаний з її освітніми та науковими успіхами.

На тлі військової агресії росії сучасні процеси, пов'язані інтеграцією та глобалізацією України, вимагають кардинальних змін у системі освіти та науки на всіх рівнях. Враховуючи те, що освіта та наука є важливими історичними та соціокультурними явищами, які розвиваються і вдосконалюються в процесі існування і розвитку суспільства, вони певною мірою відображають всі процеси, що відбуваються в суспільному житті. Тому ставлення громадян, держави та суспільства

development of education and science should be active and constant, flexibly responding to all processes taking place in the world and in Ukraine.

Keywords: modernization, education, science, budget, costs, financing, research and development.

Problem statement. In an interdependent, competitive, and increasingly global world, there is a steady movement towards modernization of education and science based on national and international standards. Many countries are making significant efforts to set higher standards for student learning outcomes to keep up with global competition. This trend is partly explained by international comparisons of student test scores and the belief that a country's economic well-being is linked to its educational and scientific success.

Against the backdrop of Russia's military aggression, current processes related to Ukraine's integration and globalization require fundamental changes in the education and science system at all levels. Given that education and science are important historical and socio-cultural phenomena that develop and improve in the course of society's existence and development, they to some extent reflect all the processes taking place in public life. Therefore, the attitude of citizens, the state and society to education and science and the direction of their development is one of the elements of a democratic civil

до освіти та науки й спрямованість їх розвитку є одним з елементів існування демократичного громадянського суспільства. Освіта та науки також виступають засобами відтворення та вдосконалення духовного, інтелектуального та наукового потенціалу нації, національно-патріотичного виховання її громадян, економічного розвитку та зміцнення авторитету нації у світі, тому вивчення питань реформування освіти та науки відповідно до сучасних глобальних викликів зумовлює актуальність тематики цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми становлення й розвитку освіти та науки в Україні в умовах глобалізації висвітлено у працях багатьох українських науковців. Зокрема Воротін В. відзначає, що сьогодні в Україні склалися дуже несприятливі умови щодо відтворення, розвитку та управління людським капіталом, функціонування всієї освітньої та наукової системи, її фінансування та подальше зростання, а саме: недостатні капіталовкладення в розвиток людського капіталу; відмінності у розвитку сучасних систем освіти; невідповідність між структурою підготовки кваліфікованої робочої сили та потребами ринку праці; зниження кількісних показників використання наукового потенціалу тощо [1, с. 155]. Андрощук І.

society. Education and science also serve as a means of reproducing and improving the spiritual, intellectual and scientific potential of the nation, national and patriotic education of its citizens, economic development and strengthening the nation's authority in the world, so the study of education and science reform in accordance with current global challenges determines the relevance of the subject of this study.

Analysis of recent research and publications. The problems of the formation and development of education and science in Ukraine in the context of globalization are highlighted in the works of many Ukrainian scholars. In particular, V. Vorotin notes that today in Ukraine there are very unfavorable conditions for the reproduction, development and management of human capital, the functioning of the entire educational and scientific system, its financing and further growth, namely: insufficient investment in human capital development; differences in the development of modern education systems; discrepancy between the structure of training of qualified labor and the needs of the labor market; reduction of quantitative indicators of the use of scientific potential, etc. Androshchuk I. notes that one of the main trends in the development of education is to meet the needs of the national economy and focus on recovery and development, integration of education, science and production, internationalization of the educational process, preservation of

зауважує, що однією з головних тенденцій розвитку освіти є забезпечення потреб національної економіки та орієнтація на відновлення та розвиток, інтеграція освіти, науки та виробництва, інтернаціоналізація освітнього процесу, збереження національно-культурної самобутності українського народу. Також важливо враховувати пріоритет людини в системі освіти з метою підвищення соціального статусу науково-педагогічних працівників у суспільстві й оновлення матеріально-технологічної бази відповідно до сучасних вимог виробництва та безпеки в освіті [2, с. 20]. Антонюк В. наголошує, що в Україні за часів незалежності приділялася увага виробленню стратегічного підходу до розвитку освіти, у тому числі вищої. Це призвело до поступового процесу змін у середній школі та наближення до європейських освітніх принципів. Проте зміни відбувалися надто повільно і не забезпечили динамічної трансформації системи вищої освіти відповідно до потреб сучасної людини та інноваційних розробок, повноцінного входження вітчизняної системи освіти в європейський освітній простір і її трансформації в потужні соціальні цілі [3, с. 117].

Мета статті. Виходячи із досліджень цих та інших вчених, відзначимо, що питання розвитку освіти та науки в умовах сучасних змін є дуже актуальними, тому, з

the national and cultural identity of the Ukrainian people. It is also important to take into account the priority of a person in the education system in order to improve the social status of research and teaching staff in society and to update the material and technological base in accordance with modern requirements of production and safety in education [2, p. 20]. Antoniuk emphasizes that since independence, Ukraine has paid attention to developing a strategic approach to the development of education, including higher education. This has led to a gradual process of change in secondary education and approximation to European educational principles. However, the changes were too slow and did not ensure the dynamic transformation of the higher education system in accordance with the needs of modern people and innovative developments, the full entry of the national education system into the European educational space and its transformation into powerful social goals [3, p. 117].

The purpose of the article. Based on the research of these and other scientists, we note that the issues of development of education and science in the context of modern changes are very relevant, therefore, given the above, the purpose of the article is to reveal the features of modernization of education and science in the context of global challenges.

The presentation of the main material. An analysis of the current socio-cultural situation in Ukraine and the world shows that the system

огляду на зазначене, метою статті є розкриття особливостей модернізації освіти та науки в умовах глобальних викликів.

Виклад основного матеріалу. Аналіз сучасної соціокультурної ситуації в Україні та світі показує, що система освіти та науки зазнає фундаментальних змін у контексті викликів XXI століття, зумовлених системною кризою людської цивілізації. Тому сучасна парадигма розвитку української освіти та науки має бути орієнтованою на майбутнє та сприяти впровадженню інноваційних тенденцій у цих сферах.

У ході дослідження варто розглянути динаміку видатків на фінансування освіти. Як видно з таблиці 1, в період 2020-2023 років сума видатків з державного бюджету на фінансування освіти щорічно зростала, і це відбувалося навіть попри початок повномасштабного російського вторгнення та триваючу війну. Найбільшу частку у структурі видатків з державного бюджету займають видатки на фінансування фахової передвищої та вищої освіти (понад 83%). Щороку, починаючи з початку аналізованого періоду, збільшувалася частка видатків на загальну середню освіту та професійну (професійно-технічну) освіту у загальній структурі витрат на освіту. Попри скорочення частки витрат на програми матеріального забезпечення закладів освіти у 2022

of education and science is undergoing fundamental changes in the context of the challenges of the twenty-first century caused by the systemic crisis of human civilization. Therefore, the current paradigm of Ukrainian education and science development should be future-oriented and promote the introduction of innovative trends in these areas.

In the course of the study, it is worth considering the dynamics of expenditures on education. As can be seen from Table 1, in 2020-2023, the amount of state budget expenditures on education increased annually, and this happened even despite the outbreak of a full-scale Russian invasion and the ongoing war. The largest share in the structure of state budget expenditures is spent on professional pre-university and higher education (over 83%). Every year since the beginning of the analyzed period, the share of expenditures on general secondary education and vocational education in the overall structure of education expenditures has been increasing. Despite the reduction in the share of expenditures on programs for the material support of educational institutions in 2022, in 2023 they increased to 2.34% compared to 0.16%.

році, у 2023 відбулося їх зростання до 2,34% проти 0,16%.

Таблиця 1

Динаміка видатків з державного бюджету України на освіту

Напрямок	Розмір- ність	Період				
		2020	2021	2022	2023	січень-квітень 2024
Освіта	грн	1288016706161,71	1490258911358,77	2705423311855,97	4014418147743,01	1155454947080,57
	%	100	100,00	100,00	100,00	100,00
Загальна	грн	369120799,12	494009650,82	475677291,23	483359029,09	181891824,99
середня освіта	%	0,70	0,77	0,81	0,80	0,99
Професійна	грн	392467796,88	459912697,91	484634018,20	438010879,93	148429355,33
(професійно-тех нічна) освіта	%	0,74	0,72	0,83	0,72	0,81
Фахова перед	грн	44498188939,85	53795119837,64	49888519130,61	50195197171,80	15385937212,11
вища та вища	%	84,19	84,27	85,27	83,03	83,89
освіта						
Післядипломна	грн	1066314067,46	980357092,65	311429646,56	306883824,42	95780482,25
освіта	%	2,02	1,54	0,53	0,51	0,52
Позашкільна	грн	335090997,15	642154504,78	378975188,95	424035050,66	115706739,66
освіта та заходи						
із позашкільної	%	0,63	1,01	0,65	0,70	0,63
роботи з дітьми						
Програми	Грн.	524776170,88	680506788,96	93342767,97	1413325526,76	32900530,40
матеріального	%	0,99	1,07	0,16	2,34	0,18
забезпечення						
закладів освіти						
Фундаментальн	Грн.	1315299607,38	1746683280,04	1218164862,62	1640167735,63	475943156,92
і та прикладні						
дослідження і	%	2,49	2,74	2,08	2,71	2,59
розробки у						
сфері						
Інші заклади та	грн	4356047380,14	5038380130,08	5657325435,44	5551239229,23	1904204111,33
заходи у сфері	%	8,24	7,89	9,67	9,18	10,38
освіти						

Джерело: складено на основі [4].

Table 1

Dynamics of expenditures from the state budget of Ukraine on education

Areas	Dimensi onality	Period				
		2020	2021	2022	2023	January-April 2024
Education	UAH	1288016706161,71	1490258911358,77	2705423311855,97	4014418147743,01	1155454947080,57
	%	100	100,00	100,00	100,00	100,00
General	UAH	369120799,12	494009650,82	475677291,23	483359029,09	181891824,99
secondary	%	0,70	0,77	0,81	0,80	0,99
education						
Professional	UAH	392467796,88	459912697,91	484634018,20	438010879,93	148429355,33
(vocational)	%	0,74	0,72	0,83	0,72	0,81
education						
Vocational	UAH	44498188939,85	53795119837,64	49888519130,61	50195197171,80	15385937212,11
pre-university	%	84,19	84,27	85,27	83,03	83,89
and higher						
education						

Postgraduate education	UAH	1066314067,46	980357092,65	311429646,56	306883824,42	95780482,25
	%	2,02	1,54	0,53	0,51	0,52
Extracurricular education and out-of-school activities with children	UAH	335090997,15	642154504,78	378975188,95	424035050,66	115706739,66
	%	0,63	1,01	0,65	0,70	0,63
Programs of material support for educational institutions	UAH	524776170,88	680506788,96	93342767,97	1413325526,76	32900530,40
	%	0,99	1,07	0,16	2,34	0,18
Basic and applied research and development in the field of	UAH	1315299607,38	1746683280,04	1218164862,62	1640167735,63	475943156,92
	%	2,49	2,74	2,08	2,71	2,59
Other institutions and activities in the field of education	UAH	4356047380,14	5038380130,08	5657325435,44	5551239229,23	1904204111,33
	%	8,24	7,89	9,67	9,18	10,38

Source: compiled based on [4].

Що стосується видатків з місцевих бюджетів на освіту, то значну частку у структурі таких видатків займають видатки на загальну середню освіту (понад 60%) та видатки на дошкільну освіту (понад 17%) (табл. 2).

As for local budget expenditures on education, a significant share in the structure of such expenditures is occupied by expenditures on general secondary education (over 60%) and expenditures on preschool education (over 17%) (Table 2).

Таблиця 2

Динаміка видатків з місцевих бюджетів на освіту

Напрямок	Розмір-ність	Період				
		2020	2021	2022	2023	січень-квітень 2024
Освіта	грн	478108054445,74	569428235881,07	484295202718,92	646822580464,09	162749540748,38
	%	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Дошкільна освіта	грн	37559896171,82	48599566629,88	40708526121,48	45281180921,56	14804026609,22
	%	18,83	19,51	17,53	18,24	18,53
Загальна середня освіта	грн	122075091084,53	149496866476,78	144823754708,19	149774107064,72	49294947294,53
	%	61,21	60,02	62,36	60,35	61,71
Професійна (професійно-технічна) освіта	грн	11123169873,62	13720388114,16	15015743816,30	15782938886,89	4993894153,89
	%	5,58	5,51	6,47	6,36	6,25
Фахова перед вища та вища освіта	грн	8905117853,58	11048379369,67	10848870184,73	11246144587,35	3533728641,45
	%	4,47	4,44	4,67	4,53	4,42
Післядипломна освіта	грн	727691536,07	903433627,46	888094827,79	976495289,92	297980806,19
	%	0,36	0,36	0,38	0,39	0,37
Позашкільна освіта та заходи із позашкільної роботи з дітьми	грн	11008136800,95	13425987673,36	12575449825,21	13172980320,15	4375611041,33
	%	5,52	5,39	5,41	5,31	5,48

Інші заклади та заходи у сфері освіти	грн	8026737306,44	11882804690,67	7389959993,77	11952825676,62	2575081909,41
	%	4,02	4,77	3,18	4,82	3,22

Джерело: складено на основі [4].

Table 2

Dynamics of local budget expenditures on education

Areas	Dimensi onality	2020	2021	Період 2022	2023	січень-квітень 2024
Education	UAH	478108054445,74	569428235881,07	484295202718,92	646822580464,09	162749540748,38
	%	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Preschool education	UAH	37559896171,82	48599566629,88	40708526121,48	45281180921,56	14804026609,22
	%	18,83	19,51	17,53	18,24	18,53
General secondary education	UAH	122075091084,53	149496866476,78	144823754708,19	149774107064,72	49294947294,53
	%	61,21	60,02	62,36	60,35	61,71
Professional (vocational) education	UAH	11123169873,62	13720388114,16	15015743816,30	15782938886,89	4993894153,89
	%	5,58	5,51	6,47	6,36	6,25
Vocational pre-university and higher education	UAH	8905117853,58	11048379369,67	10848870184,73	11246144587,35	3533728641,45
	%	4,47	4,44	4,67	4,53	4,42
Postgraduate education	UAH	727691536,07	903433627,46	888094827,79	976495289,92	297980806,19
	%	0,36	0,36	0,38	0,39	0,37
Extracurricular education and out-of-school activities with children	UAH	11008136800,95	13425987673,36	12575449825,21	13172980320,15	4375611041,33
	%	5,52	5,39	5,41	5,31	5,48
Other institutions and activities in the field of education	UAH	8026737306,44	11882804690,67	7389959993,77	11952825676,62	2575081909,41
	%	4,02	4,77	3,18	4,82	3,22

Source: compiled based on [4]

Сучасні глобальні процеси характеризуються складністю, масштабністю, різноманітністю та динамізмом і ставлять перед системами освіти та науки, що готують кожну людину до життя, нові виклики. Варто зауважити, що процеси глобалізації суттєво посилили конкуренцію в системі вищої освіти, зокрема через появу нових постачальників освітніх послуг, покращення можливостей

Modern global processes are characterized by complexity, scale, diversity, and dynamism and pose new challenges to education and science systems that prepare everyone for life. It is worth noting that globalization processes have significantly increased competition in the higher education system, in particular through the emergence of new providers of educational services, improved opportunities for labor and academic

трудової та академічної мобільності та поширення освіти за кордоном. Це вимагає від закладів вищої освіти зосередити свої зусилля на залученні найкращих здобувачів освіти, наукових та освітніх професіоналів, а від органів державного управління – переглянути стратегії розвитку вищої освіти. У цій ситуації мають бути визначені стратегічні пріоритети на найближче десятиліття щодо збереження та примноження потенціалу системи вищої освіти, її здатності формувати якісний людський капітал та забезпечувати інноваційні процеси в суспільстві.

Важливим документом, який визначає пріоритети розвитку вищої освіти в Україні в умовах глобальних викликів, є Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки [5]. У цьому документі визначено напрями розвитку системи вищої освіти на сучасному етапі розвитку суспільства та національної економіки, а також висвітлено бачення розвитку до 2032 року. Для реалізації цілей цієї стратегії надаються стратегічні та операційні цілі та завдання на найближчі десять років із досягненнями (реалізацією), механізмами, очікуваними результатами, відповідними індикаторами для моніторингу виконання цієї стратегії на кожному етапі та ресурсами.

Згідно зі стратегією передбачено створити нову систему забезпечення якості вищої освіти,

mobility, and the spread of education abroad. This requires higher education institutions to focus their efforts on attracting the best students, researchers, and educational professionals, and public authorities to review their higher education development strategies. In this situation, strategic priorities for the next decade should be defined to preserve and increase the potential of the higher education system, its ability to form high-quality human capital and ensure innovative processes in society.

An important document that defines the priorities for the development of higher education in Ukraine in the context of global challenges is the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032 [5]. This document defines the directions of development of the higher education system at the current stage of development of society and the national economy, and also highlights the vision of development until 2032. To achieve the goals of this strategy, strategic and operational goals and objectives for the next ten years are provided with achievements (implementation), mechanisms, expected results, relevant indicators for monitoring the implementation of this strategy at each stage, and resources.

The strategy envisages the creation of a new system of quality assurance in higher education, which should be based on the standards and recommendations for quality assurance of the European Higher Education Area. Accreditation of educational programs should be based on the assessment of quality educational characteristics and development as part of the internal quality assurance of higher

яка має базуватися на стандартах і рекомендаціях із забезпечення якості Європейського простору вищої освіти. Основою акредитації освітніх програм має бути оцінка якісних освітніх характеристик і розвитку як частини внутрішнього забезпечення якості освіти закладів вищої освіти. Передбачено створити Національне агентство, яке матиме функції професійного органу саморегулювання та буде представницьким органом для державних, комунальних і приватних закладів вищої освіти, Національної та національних галузевих академій наук, роботодавців і студентів. Законодавче зобов'язання набирати іноземних студентів лише на акредитовані освітні програми є важливим заходом для забезпечення високої якості освіти та довіри до української вищої освіти в усьому світі.

Основний зміст вищої освіти визначається стандартами вищої освіти нового покоління, які базуються на компетентнісному підході. На законодавчому рівні визначено професії, щодо яких вводяться додаткові нормативні акти, що дозволяє зосередити увагу на якості підготовки фахівців відповідного профілю. Водночас відбуватиметься дерегуляція навчання в усіх інших сферах, зокрема шляхом послаблення вимог до ліцензіатів та спрощення загального процесу ліцензування [5].

Також варто зазначити, що Верховна Рада України прийняла у

education institutions. It is envisaged to create a National Agency that will have the functions of a professional self-regulatory body and will be a representative body for state, municipal and private higher education institutions, the National and national sectoral academies of sciences, employers and students. The legislative obligation to enroll foreign students only in accredited educational programs is an important measure to ensure high quality education and trust in Ukrainian higher education worldwide.

The main content of higher education is determined by the new generation of higher education standards based on a competency-based approach. At the legislative level, the professions for which additional regulations are being introduced are defined, which allows us to focus on the quality of training of specialists in the relevant field. At the same time, training will be deregulated in all other areas, in particular by relaxing requirements for licensees and simplifying the overall licensing process [5].

It is also worth noting that the Verkhovna Rada of Ukraine adopted in the second reading on April 23, 2024, the Law of Ukraine “On Amendments to Certain Laws of Ukraine on the Development of Individual Educational Trajectories and Improvement of the Educational Process in Higher Education” [6]. This law is defined as a European integration law, as it significantly expands the opportunities for higher education students to form individual educational paths and the autonomy of higher education institutions in the development and implementation of educational

другому читанні 23 квітня 2024 року Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку індивідуальних освітніх траєкторій та вдосконалення освітнього процесу у вищій освіті» [6]. Цей закон визначено як євроінтеграційний, оскільки він суттєво розширює можливості здобувачів вищої освіти щодо формування індивідуальних освітніх шляхів та автономію закладів вищої освіти у розробці та реалізації освітніх програм. Випускники закладів вищої освіти матимуть можливість скласти власну освітню траєкторію, корегувати терміни навчання та, за потреби, змінити напрямок навчання після одного року навчання. Закон передбачає одночасне навчання на кількох курсах і в кількох закладах вищої освіти за умови отримання за кошти державного бюджету тільки одного вищого ступеня кожного рівня. Студенти-контрактники при цьому матимуть можливість самостійно вирішувати, скільки часу вони навчатимуться в закладів вищої освіти. Наприклад, студенти можуть здобути чотирирічний ступінь бакалавра або поєднувати навчання та роботу, щоб завершити навчання за шість-вісім років. Закон також дає можливість створювати напрями міждисциплінарної освіти на всіх рівнях вищої освіти в межах міждисциплінарних предметних галузей.

Важливу увагу також варто звернути на модернізації освіти у

programs. Graduates of higher education institutions will have the opportunity to create their own educational trajectory, adjust the terms of study and, if necessary, change the direction of study after one year of study. The law provides for simultaneous study in several courses and in several higher education institutions, provided that only one higher degree of each level is obtained at the expense of the state budget. Contract students will have the opportunity to decide for themselves how long they will study at higher education institutions. For example, students can obtain a four-year bachelor's degree or combine study and work to complete their studies in six to eight years. The law also allows for the creation of interdisciplinary education programs at all levels of higher education within interdisciplinary subject areas.

Important attention should also be paid to the modernization of high school education. For example, the current Law of Ukraine “On Complete General Secondary Education” [7] stipulates that a network of senior specialized academic or vocational education institutions should be formed in Ukraine by September 2024 and should start operating no earlier than September 2027. In other words, students who are currently in the 6th grade should enter an academic lyceum or vocational college in 4 years, rather than move on to the 10th grade. According to the high school reform, students in grades 10-12 can choose subjects of a certain profile and study at educational institutions or specialized educational institutions where they can obtain a complete secondary education and a separate profession at the same time. Such a modernization process of high school will help improve the

старшій школі. Так, чинний Закон України «Про повну загальну середню освіту» [7] передбачає, що мережа закладів старшої профільної освіти академічного або професійного спрямування має бути сформована в Україні до вересня 2024 року та повинна запрацювати не раніше вересня 2027 року. Інакше кажучи, учні, які зараз навчаються в 6-му класі, повинні через 4 роки вступати до академічного ліцею чи професійного коледжу, а не переходити до 10-го класу. Відповідно до реформи старшої школи, учні 10-12 класів можуть самостійно обирати предмети певного профілю та навчатися у закладах освіти або в спеціалізованих закладах освіти, де вони можуть здобувати повну загальну середню освіту та окрему професію одночасно. Такий модернізаційний процес старшої школи допоможе покращити якість освіти та результати навчання учнів і готуватиме їх до майбутнього навчання в закладах вищої освіти в контексті формування майбутньої кар'єри.

Крім цього, важливою ланкою модернізації освіти є ланка дошкільної освіти. 6 червня 2024 року Верховна Рада України прийняла Закон України «Про дошкільну освіту» (№ 8030) [8]. Відповідно до законодавчих нововведень передбачено покращення функціонування системи дошкільної освіти та забезпечення рівного та безперешкодного доступу всіх

quality of education and learning outcomes of students and prepare them for future studies in higher education institutions in the context of shaping their future careers.

In addition, preschool education is an important link in the modernization of education. On June 6, 2024, the Verkhovna Rada of Ukraine adopted the Law of Ukraine “On Preschool Education” (No. 8030) [8]. According to the legislative innovations, it is envisaged to improve the functioning of the preschool education system and ensure equal and unimpeded access to quality education for all citizens, introduce alternative mechanisms for financing preschool education, solve the problem of preschool education and additional state interest in children from birth, implement the ideas of autonomy of preschool education institutions and academic freedom of teachers, and improve the quality of education of preschool education institutions.

The reform of preschool education is aimed at the development, upbringing and education of children of early and preschool age, the formation of quality human capital, as all children should have the right to and receive quality preschool education. Therefore, the entire system of preschool education should be aimed at ensuring that educators have everything they need to develop, educate and train students in appropriate, safe and healthy conditions. According to the preschool education reform, it is planned to expand opportunities for children, teachers and preschool education institutions, improve the quality of education and create conditions for the development of the

громадян до якісної освіти, запровадження альтернативних механізмів фінансування дошкільної освіти, вирішення проблеми дошкільної освіти та додаткової зацікавленості держави у дітей від народження, реалізація ідей автономії закладів дошкільної освіти та академічної свободи педагогів, підвищення якості освіти закладу дошкільної освіти.

Реформа дошкільної освіти спрямована на розвиток, виховання та навчання дітей раннього та дошкільного віку, формування якісного людського капіталу, оскільки всі діти повинні мати право та отримання якісної дошкільної освіти. Тому вся система дошкільної освіти має бути спрямована на те, щоб вихователі мали у своєму розпорядженні все необхідне для розвитку, виховання та навчання учнів у відповідних, безпечних і здорових умовах. Згідно з реформою дошкільної освіти передбачено розширити можливості для дітей, вчителів та закладів дошкільної освіти, підвищити якість освіти та створити умови для розвитку майбутнього потенціалу наймолодших громадян України.

Збільшення кількості центрів здобуття дошкільної освіти шляхом «визнання» центрами не лише дошкільних закладів освіти, а й дошкільних підрозділів юридичних осіб публічного і приватного права, дозволить збільшити кількість дітей, які мають право на дошкільну освіту. Згідно реформи передбачено впорядкувати порядок

future potential of the youngest citizens of Ukraine.

Increasing the number of preschool education centers by “recognizing” not only preschool educational institutions, but also preschool departments of legal entities of public and private law, will increase the number of children entitled to preschool education. The reform is intended to streamline the procedure for enrolling children in preschool education institutions and guarantee places in such institutions, especially for children living in the service area of these institutions. The reform also provides for updating and intensifying all processes related to creating a safe, healthy and inclusive learning environment. For the first time, the maximum period of “free preschool education” guaranteed by the Constitution of Ukraine - 11 hours per day - has also been legislated [8].

With regard to the modernization of science, in recent years Ukrainian science has faced the problem of alternative sources of funding, which the state has focused on, considering them practically the main source of development in the context of limited budgetary resources. Examples of these alternative sources include funding programs (e.g., grants). Obtaining grants usually requires a lengthy application process and substantiation of the proposal. These procedural obstacles often make it impossible to obtain funding and attract talented researchers to projects and programs.

Given the problem of underfunding of R&D, it is worth analyzing the dynamics of spending in these areas. After an increase in R&D spending by almost 23% in 2021, there was a decrease

оформлення дітей до закладів дошкільної освіти, гарантувати місця в таких закладах, особливо для дітей, які проживають на території обслуговування цих закладів. Реформою також передбачено оновити та активізувати всі процеси, пов'язані зі створенням безпечного, здорового та інклюзивного середовища навчання. Вперше також законодавчо встановлено максимальний термін «безоплатної дошкільної освіти», гарантований Конституцією України – 11 годин на день [8].

Що стосується модернізації науки, то останніми роками українська наука зіткнулася з проблемою альтернативних джерел фінансування, на яких зосередилася держава, вважаючи їх практично основним джерелом розвитку в умовах обмежених бюджетних ресурсів. Приклади цих альтернативних джерел включають програми фінансування (наприклад, гранти). Отримання грантів зазвичай вимагає тривалого процесу подання заявки та обґрунтування пропозиції. Ці процедурні перешкоди часто унеможливають отримання фінансування та залучення талановитих науковців до проектів і програм.

З огляду на проблему недофінансування наукових досліджень і розробок, варто проаналізувати динаміку витрат на ці напрямки. Після зростання витрат на виконання наукових досліджень і розробок у 2021 році

of 18.2% in 2022, mainly due to the beginning of the full-scale Russian invasion of Ukraine, where all budget expenditures were aimed at countering and overcoming enemy attacks (Table 3). Among the types of R&D, the largest share of state budget expenditures is allocated to scientific and technical (experimental) developments, which account for almost half of the total funding.

на майже 23%, у 2022 році відбулося скорочення на 18,2%, що в основному пов'язано із початком повномасштабного російського вторгнення в Україну, де всі витрати з бюджету були націлені на протистояння та подолання атак ворога (табл. 3). Серед різновидів наукових досліджень і розробок найбільше витрат з державного бюджету спрямовується на науково-технічні (експериментальні) розробки, які становлять майже половину від загальної суми фінансування.

Таблиця 3

Витрати на наукові дослідження і розробки, млн грн

Період	Витрати на виконання наукових досліджень і розробок - усього	фундаментальні наукові дослідження	прикладні наукові дослідження	науково-технічні (експериментальні) розробки
2019	17254,6	3740,4	3635,7	9878,5
2020	17022,4	4259,0	3971,4	8792,1
2021	20923,1	5155,2	4782,9	10985,0
2022	17117,8	4081,3	4827,6	8208,9

Джерело: складено на основі [9]

Table 3

Expenditures on research and development, UAH million

Period	Expenditures on research and development - total	fundamental scientific research	applied scientific research	scientific and technical (experimental) developments
2019	17254,6	3740,4	3635,7	9878,5
2020	17022,4	4259,0	3971,4	8792,1
2021	20923,1	5155,2	4782,9	10985,0
2022	17117,8	4081,3	4827,6	8208,9

Source: compiled on the basis of [9].

Повномасштабне вторгнення російського агресора у 2022 році загострило довгострокові тенденції недостатнього інвестування в наукові дослідження та розробки, пошкодження інфраструктури та зменшення кількості дослідників. Крім того, до мінімуму зведено державні інвестиції в розвиток науки та здійснення наукових розробок. При цьому варто відзначити, що витрати на дослідження та розробки є ключовим чинником сталого зростання в сучасній економіці. Виведення нових ідей на ринок допомагає створювати робочі місця, підвищувати продуктивність праці та ефективніше використовувати ресурси.

З огляду на складну ситуацію, пов'язану з розвитком науки в Україні, пропонують такі стратегічні цілі модернізації науки в Україні [10]:

- здійснення систематичного розвитку дослідницької інфраструктури України в контексті ефективного інтегрування в європейське дослідницьке поле;
- спрямованість досліджень та розробок на вирішення наукових проблем світового рівня та конкретних наукомістких завдань, пов'язаних з обороною, безпекою, економікою та суспільством України;
- підвищення наукового потенціалу з метою забезпечення

The full-scale invasion of the Russian aggressor in 2022 exacerbated long-term trends of underinvestment in research and development, damage to infrastructure, and a decrease in the number of researchers. In addition, public investment in the development of science and research and development has been minimized. It is worth noting that R&D spending is a key driver of sustainable growth in the modern economy. Bringing new ideas to the market helps create jobs, increase labor productivity, and use resources more efficiently.

Given the difficult situation with the development of science in Ukraine, the following strategic goals for the modernization of science in Ukraine are proposed [10]:

- systematic development of Ukraine's research infrastructure in the context of effective integration into the European research field;
- focus of research and development on solving world-class scientific problems and specific knowledge-intensive tasks related to defense, security, economy and society of Ukraine;
- enhancement of scientific potential to ensure efficient and high-quality research and creation of competitive scientific results and innovative products;
- ensuring the multichannel and efficient system of financing the scientific sphere, which will help ensure the quality of research at various levels.

ефективного та якісного проведення досліджень та створення конкурентоспроможних наукових результатів та інноваційної продукції;

– забезпечення багатоканальності та ефективності системи фінансування наукової сфери, що сприятиме забезпеченню якості досліджень на різних рівнях.

Державна освітня та наукова політика відіграє важливу роль у забезпеченні розвитку людського капіталу та досягненні економічних вигод у вигляді сталого зростання та конкурентоспроможної економіки. Це означає соціальне та індивідуальне благополуччя, майбутнє процвітання та якість життя. Досягнення цих цілей вимагає скоординованого планування політики, ефективних управлінських рішень і довгострокових інвестицій. Зрозуміло, що українська освіта сьогодні не відповідає сучасним потребам людини та суспільства, запитам економіки та світовим тенденціям. Тому в цій сфері здійснюються системні зміни для забезпечення нового рівня освіти на всіх рівнях – від ранньої освіти до вищої освіти та освіти дорослих. У науковій сфері мета модернізації полягає в тому, щоб припинити ізоляцію та стагнацію в дослідницьких галузях, створити попит на високоякісну підготовку дослідників і високоякісний розвиток фундаментальної та прикладної науки, а також зменшити розрив між дослідженнями, а також

State education and research policy plays an important role in ensuring the development of human capital and achieving economic benefits in the form of sustainable growth and a competitive economy. This means social and individual well-being, future prosperity and quality of life. Achieving these goals requires coordinated policy planning, effective management decisions, and long-term investment. It is clear that Ukrainian education today does not meet the modern needs of individuals and society, the demands of the economy and global trends. Therefore, systemic changes are being made in this area to ensure a new level of education at all levels - from early education to higher education and adult education. In the scientific sphere, the goal of modernization is to end isolation and stagnation in research fields, create demand for high-quality research training and high-quality development of basic and applied science, and reduce the gap between research, as well as provide conditions for the integration of Ukrainian education and science into the educational and research spheres of the European Union.

Thus, the modernization of education and science in the context of global challenges should be carried out in the following priority areas [11]: affordable and quality preschool education; new Ukrainian school; modern vocational training; development of quality higher education and adult learning; achievements in science and innovation. The goal of implementing

забезпечити умови для інтеграції української освіти та науки в освітню та дослідницьку сфери Європейського Союзу.

Так, модернізація освіти та науки у контексті впливу глобальних викликів має проводитися за такими пріоритетними напрямками [11]: доступна та якісна дошкільна освіта; нова українська школа; сучасне професійне навчання; розвиток якісної вищої освіти та навчання дорослих; досягнення науки та інновацій. Мета реалізації таких напрямків передбачає перетворити українську освіту та науку в інноваційне середовище, де кожна сучасна людина набуває основних компетенцій, необхідних для успішного життя, і де науковці мають можливість проводити дослідження з достатніми можливостями та ресурсами. Це безпосередньо сприятиме соціально-економічному та інноваційному розвитку країни.

Висновки. Таким чином, модернізація та розвиток освіти та науки має носити активний і постійний характер, гнучко реагуючи на всі процеси, що відбуваються у світі та в Україні. Реформування освіти та науки на всіх рівнях за підтримки всього суспільства і держави мають бути спрямовані на реалізацію пріоритетних напрямів розвитку, подолання наявних проблем і вирішення перспективних завдань. Зокрема для цього процесу потрібно розробити нову та вдосконалити чинну законодавчу і

these areas is to transform Ukrainian education and science into an innovative environment where every modern person acquires the basic competencies necessary for a successful life, and where scientists have the opportunity to conduct research with sufficient opportunities and resources. This will directly contribute to the socio-economic and innovative development of the country.

Conclusions. Thus, the modernization and development of education and science should be active and ongoing, responding flexibly to all processes taking place in the world and in Ukraine. Reforming education and science at all levels with the support of the entire society and the state should be aimed at implementing priority areas of development, overcoming existing problems and solving promising tasks. In particular, this process requires developing a new and improving the existing legislative and regulatory framework, updating the content of education in line with national traditions, global challenges and principles of sustainable development, creating appropriate systems of education for science and improving the quality of such systems, taking into account innovative principles and proper material and technological support, and improving the mechanisms of financial and economic support for these areas.

References

1. Vorotin V.E. Modernization of the sphere of education and science as

нормативно-правову базу, оновити зміст освіти з урахуванням національних традицій, глобальних викликів та принципів сталого розвитку, створити відповідні системи освіти на науки та покращувати якість таких систем із врахуванням інноваційних засад та належного матеріально-технологічного забезпечення, удосконалити механізми фінансово-економічного забезпечення цих сфер.

Список використаних джерел

1. Воротін В. Є. Модернізація сфери освіти та науки як об'єкта державного управління: конкурентні переваги для України. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2017. № 6. С. 153-160.

2. Андрощук І. Сучасні тенденції розвитку освіти в Україні. Молодь і ринок. 2023. № 1/209. С. 17-21.

3. Антонюк В. П. Стратегія розвитку вищої освіти України в контексті вимог до людського капіталу та євроінтеграційних процесів. Вісник економічної науки України. 2021. № 1(40). С. 113-119.

4. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2019&budgetType=CONSOLIDATED>

5. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План від 23.02.2022 №

an object of public administration: competitive advantages for Ukraine. Scientific Notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine. 2017. № 6. С. 153-160.

2. Androshchuk I. Modern trends in the development of education in Ukraine. Youth and the market. 2023. № 1/209. С. 17-21.

3. Antoniuk V. P. Strategy of development of higher education of Ukraine in the context of requirements for human capital and European integration processes. Bulletin of Economic Science of Ukraine. 2021. № 1(40). С. 113-119.

4. State budget web portal for citizens. URL: <https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2019&budgetType=CONSOLIDATED>

5. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022-2032 roky: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy; Stratehiia, Plan vid 23.02.2022 № 286-r. [On approval of the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Strategy, Plan of 23.02.2022 No. 286-p.] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n12> (In Ukrainian)

6. Proekt Zakonu pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo rozvytku individualnykh osvitnikh traiektorii ta vdoskonalennia osvitnoho protsesu u vyshchii osviti № 10177. [Draft Law on Amendments to Certain Laws of Ukraine on the Development of Individual Educational Trajectories and

- 286-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n12>
6. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку індивідуальних освітніх траєкторій та вдосконалення освітнього процесу у вищій освіті № 10177. URL: <https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-vnesennya-zmin-do-deyaki-kh-zakoniv-ukraini-shchodo-rozvitku-individualnikh-osvitnikh-traektoriy-ta-v-doskonalennya-osvitnogo-protsesu-u-vishchii-osviti> (In Ukrainian)
7. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (In Ukrainian)
8. Проект Закону про дошкільну освіту № 8030 від 13.09.2022. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/40443> (In Ukrainian)
9. Витрати на виконання наукових досліджень і розробок за видами робіт. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (In Ukrainian)
10. Освіта переможців: стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки до 2027 року. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/Strateg.plan.diyalnosti.MON.do.2027.raku.pdf> (In Ukrainian)
11. Реформа освіти та науки. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-osviti> (In Ukrainian)
- Improvement of the Educational Process in Higher Education No. 10177.] URL: <https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-vnesennya-zmin-do-deyaki-kh-zakoniv-ukraini-shchodo-rozvitku-individualnikh-osvitnikh-traektoriy-ta-v-doskonalennya-osvitnogo-protsesu-u-vishchii-osviti> (In Ukrainian)
7. Pro povnu zahalnu seredniu osvitu: Zakon Ukrainy vid 16.01.2020 № 463-IX. [On complete general secondary education: Law of Ukraine of January 16, 2020 No. 463-IX.] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (In Ukrainian)
8. Proekt Zakonu pro doshkilnu osvitu № 8030 vid 13.09.2022. [Draft Law on Preschool Education No. 8030 of 13.09.2022.] URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/40443> (In Ukrainian)
9. Expenditures on research and development by type of work. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (In Ukrainian)
10. Education of Winners: Strategic Plan of the Ministry of Education and Science until 2027. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/Strateg.plan.diyalnosti.MON.do.2027.raku.pdf> (In Ukrainian)
11. Reform of education and science. Government portal. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-osviti> (In Ukrainian)

УДК 65.014

Бобришев Євгеній Сергійович,

кандидат економічних наук, викладач Національного Університету
«Чернігівська політехніка»

ORCID: 0009-0009-7031-1000

УДК 65.014

Bobryshev Yevhen Sergiyovych,

PhD in Economics, Lecturer at the National University “Chernihiv Polytechnic”

ORCID: 0009-0009-7031-1000

**РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СТРАТЕГІЧНОМУ
УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ**

**THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN STRATEGIC
BUSINESS MANAGEMENT**

Анотація. Ця стаття досліджує вплив цифрових технологій на стратегічне управління бізнесом. У ній розглядаються ключові аспекти, такі як підвищення ефективності управлінських рішень через використання Big Data, штучного інтелекту та машинного навчання. Автор описує, як цифрові технології трансформують маркетинг і взаємодію з клієнтами через соціальні медіа та персоналізовані підходи. Також акцентується увага на підвищенні оперативної ефективності за рахунок автоматизації, роботизації та оптимізації ланцюгів поставок. Стаття підкреслює роль цифрових технологій у стимулюванні інновацій та розвитку нових бізнес-моделей. Одночасно

Abstract. This article explores the impact of digital technologies on strategic business management. It discusses key aspects such as improving the efficiency of management decisions through the use of Big Data, artificial intelligence and machine learning. The author describes how digital technologies are transforming marketing and customer interaction through social media and personalized approaches. The article also focuses on improving operational efficiency through automation, robotization, and supply chain optimization. The article emphasizes the role of digital

розглядаються потенційні ризики та виклики, пов'язані з кібербезпекою та залежністю від технологій. Автор робить висновок про необхідність адаптації компаній до цифрових змін для забезпечення їхньої конкурентоспроможності та ефективного управління пов'язаними з ними ризиками. У статті розглядається роль цифрових технологій у стратегічному управлінні бізнесом. Акцент робиться на впливі цифрової трансформації на розвиток та конкурентоспроможність підприємств. Обговорюються основні цифрові інструменти та платформи, що сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень. Аналізується важливість інтеграції інформаційних технологій у бізнес-стратегії для забезпечення стійкого зростання та адаптації до швидкозмінних ринкових умов. Стаття надає практичні рекомендації щодо впровадження цифрових технологій у різні аспекти управління бізнесом з метою досягнення оптимальних результатів. Окрім цього, стаття аналізує вплив ІІТ на ринок праці та економічну продуктивність, включаючи потенційні зміни у структурах зайнятості та потреби в нових навичках. Особливу увагу приділено аналізу стратегічних підходів до впровадження ІІТ в економічні процеси, таких як поетапна інтеграція технологій, навчання та адаптація персоналу, а також інвестиції в інфраструктуру даних. Важливою частиною дослідження є обговорення викликів, з якими стикаються підприємства при впровадженні ІІТ, включаючи питання конфіденційності даних, безпеки та етичні дилеми. Наголошується на необхідності створення етичних кодексів

technologies in driving innovation and developing new business models. At the same time, the potential risks and challenges associated with cybersecurity and technology dependence are discussed. The author concludes that companies need to adapt to digital changes to ensure their competitiveness and effective management of related risks. The article discusses the role of digital technologies in strategic business management. The emphasis is on the impact of digital transformation on the development and competitiveness of enterprises. The main digital tools and platforms that help to improve the efficiency of management decisions are discussed. The importance of integrating information technology into business strategies to ensure sustainable growth and adaptation to rapidly changing market conditions is analyzed. The article provides practical recommendations on how to integrate digital technologies into various aspects of business management in order to achieve optimal results. In addition, the article analyzes the impact of AI on the labor market and economic productivity, including potential changes in employment patterns and the need for new skills. Particular attention is paid to the analysis of strategic approaches to the introduction of AI into economic processes, such as the gradual integration of technologies, training and adaptation of personnel, and investments in data infrastructure.

та стандартів для використання ІІІ, а також активної співпраці між державними та приватними секторами для формування ефективної регуляторної бази.

Ключові слова: віфрові технології, стратегічне управління бізнесом, цифрова трансформація, інновації, бізнес-стратегія, цифрові інструменти, ефективність, конкурентоспроможність, цифровізація, управлінські рішення, аналіз даних, інформаційні технології, штучний інтелект.

Постановка проблеми. Сучасний бізнес-середовище характеризується високою динамікою змін, зростаючою конкуренцією та невизначеністю. В цих умовах підприємства змушені шукати нові підходи до управління, які дозволять швидко адаптуватися до ринкових змін і забезпечити стійке зростання. Одним з таких підходів є використання цифрових технологій, що відкривають нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, покращення взаємодії з клієнтами, підвищення ефективності управління та прийняття рішень. Проте, незважаючи на очевидні переваги, багато підприємств стикаються з численними викликами при впровадженні цифрових технологій. Багато компаній не мають чітко визначеної стратегії щодо інтеграції цифрових технологій у свої бізнес-процеси. Це може призвести до несистематичного підходу, що не приносить очікуваних результатів. Впровадження нових технологій часто супроводжується опором з боку співробітників, які можуть боятися змін або не володіти необхідними навичками для роботи з новими інструментами.

An important part of the study is a discussion of the challenges faced by businesses in implementing AI, including data privacy, security, and ethical dilemmas. The author emphasizes the need to create ethical codes and standards for the use of AI, as well as active cooperation between the public and private sectors to form an effective regulatory framework.

Keywords: digital technologies, strategic business management, digital transformation, innovation, business strategy, digital tools, efficiency, competitiveness, digitalization, management decisions, data analysis, information technology, artificial intelligence.

Problem statement. The modern business environment is characterized by high dynamics of change, growing competition and uncertainty. In these conditions, enterprises are forced to look for new management approaches that will allow them to quickly adapt to market changes and ensure sustainable growth. One of these approaches is the use of digital technologies, which open up new opportunities for optimizing business processes, improving customer interaction, and increasing the efficiency of management and decision-making. However, despite the obvious benefits, many businesses face numerous challenges when implementing digital technologies. Many companies do not have a clearly defined strategy

Високі витрати на придбання та впровадження цифрових технологій можуть бути серйозним бар'єром, особливо для малого та середнього бізнесу. Зі зростанням обсягу цифрових даних підвищується ризик їх втрати або крадіжки. Забезпечення кібербезпеки стає критично важливим завданням для підприємств. Багато підприємств використовують застарілі ІТ-системи, які важко інтегрувати з новими цифровими рішеннями. Це створює додаткові труднощі та витрати на модернізацію. Ці проблеми підкреслюють важливість розробки комплексного підходу до впровадження цифрових технологій у стратегічне управління бізнесом. Необхідно дослідити, як саме цифрові інструменти можуть бути ефективно інтегровані в бізнес-стратегії для досягнення максимальних результатів та як уникнути типових помилок і викликів, з якими стикаються підприємства у процесі цифрової трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Теоретичні засади цифрової трансформації, її сутність та вплив на розвиток систем різних типів були розглянуті у працях таких учених, як О. Бречко, Ю. Воржакова, І. Головачов, Г. Дергачова, М. Дубина, Л. Дюбохимець, А. Жаворонок, А. Козлянченко, Я. Колешня, Д. Крилов, О. Кульчицький, В. Марченко, Г. Назарова, Ю. Нікітін, О. Ніфатова, В. Руденко, М. Руденко, С. Сидоренко, І. Струтинська, О. Хлебінська, Г. Чмерук, К. Шапошников, С. Шкарлет, Є. Шпуляр та інші.

Мета статті - розгляд ролі цифрових технологій у стратегічному управлінні бізнесом та ідентифікація ключових аспектів, що впливають на успішну інтеграцію цих технологій.

for integrating digital technologies into their business processes. This can lead to a haphazard approach that does not bring the expected results. The introduction of new technologies is often accompanied by resistance from employees who may be afraid of change or lack the necessary skills to work with new tools. The high costs of acquiring and implementing digital technologies can be a serious barrier, especially for small and medium-sized businesses. As the volume of digital data grows, the risk of loss or theft increases. Ensuring cybersecurity is becoming a critical task for businesses. Many businesses use outdated IT systems that are difficult to integrate with new digital solutions. This creates additional difficulties and costs for modernization. These problems emphasize the importance of developing a comprehensive approach to integrating digital technologies into strategic business management. It is necessary to investigate how digital tools can be effectively integrated into business strategies to achieve maximum results and how to avoid common mistakes and challenges faced by enterprises in the process of digital transformation.

Analysis of recent research and publications. The theoretical foundations of digital transformation, its essence and impact on the development of various types of systems have been considered in the works of such scholars as O. Brechko, Y.

Наша мета - проаналізувати сучасні тенденції цифрової трансформації та їх вплив на підприємства різних розмірів та галузей, а також надати практичні рекомендації щодо ефективного впровадження цифрових ініціатив у стратегічне управління. Через це ми сподіваємося збагатити розуміння читачів про переваги цифрової трансформації, а також надати їм інструменти для успішної адаптації до сучасного бізнес-середовища та забезпечення стійкого розвитку їх підприємств.

Викладення основного матеріалу. В сучасному світі цифрові технології глибоко інтегровані в усі сфери життя, включаючи бізнес. Вони відіграють ключову роль у стратегічному управлінні бізнесом, допомагаючи підприємствам адаптуватися до змінних ринкових умов, підвищувати ефективність і конкурентоспроможність. З розвитком інформаційних технологій, компанії по всьому світу стикаються з необхідністю інтегрувати цифрові інструменти в стратегічне управління своєю діяльністю. Цей перехід не тільки створює нові можливості для росту та інновацій, але й вимагає від керівників переосмислення традиційних підходів до управління, маркетингу, виробництва та розвитку бізнесу.

Цифрові технології сьогодні не просто допоміжні інструменти, але й ключові фактори, що визначають стратегічний напрямок компанії. Вони впливають на кожен аспект бізнесу, починаючи від прийняття рішень на основі даних і закінчуючи взаємодією з клієнтами. Тому стратегічне управління у цифрову епоху вимагає від менеджерів не тільки розуміння основ бізнесу, але й

Vorzhakov, I. Holovachov, H. Dergachova, M. Dubyna, L. Dubokhymets, A. Zhavoronok, A. Kozlyanchenko, J. Koleshnya, D. Krylov, O. Kulchytskyi, V. Marchenko, H. Nazarova, Y. Nikitin, O. Nifatova, V. Rudenko, M. Rudenko, S. Sydorenko, I. Strutynska, O. Khlebynska, G. Chmeruk, K. Shaposhnikov, S. Shkarlet, E. Shpul and others.

The purpose of the article is to consider the role of digital technologies in strategic business management and to identify the key aspects that affect the successful integration of these technologies. Our goal is to analyze current trends in digital transformation and their impact on enterprises of various sizes and industries, as well as to provide practical recommendations for the effective implementation of digital initiatives in strategic management. By doing so, we hope to enrich the readers' understanding of the benefits of digital transformation, as well as provide them with the tools to successfully adapt to the modern business environment and ensure the sustainable development of their enterprises.

The presentation of the main material. In today's world, digital technologies are deeply integrated into all spheres of life, including business. They play a key role in strategic business management, helping enterprises to adapt to changing market conditions, increase efficiency and competitiveness. With the development of information

глибоких знань у сфері цифрових технологій.

Цифрові технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних, надаючи менеджерам цінну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень. Використання інструментів Big Data, штучного інтелекту та машинного навчання може значно підвищити точність прогнозів і ефективність стратегічного планування [1].

Сучасні бізнес-операції генерують величезні обсяги даних, які можуть бути аналізовані для отримання цінних бізнес-інсайтів. Великі дані дозволяють менеджерам краще розуміти ринкові тенденції, поведінку споживачів та внутрішні процеси компанії. Це призводить до більш обґрунтованих рішень, що ґрунтуються на фактичних даних, а не лише на інтуїції.

Штучний інтелект та машинне навчання змінюють спосіб, яким компанії аналізують дані та приймають рішення. Ці технології дозволяють автоматизувати складні аналітичні процеси, надаючи більш глибокі та точні інсайти. Наприклад, AI може допомогти виявити непомітні раніше закономірності у поведінці споживачів або оптимізувати логістичні ланцюги.

Використання цифрових технологій у прийнятті рішень не лише покращує їх якість, але й сприяє їх швидшому прийняттю. Завдяки миттєвому доступу до важливої інформації та аналітичних інструментів, керівництво може швидше реагувати на ринкові зміни та можливості, що виникають. Попри переваги, інтеграція цифрових технологій у процес прийняття рішень також має свої виклики. Це

technology, companies around the world are facing the need to integrate digital tools into the strategic management of their operations. This transition not only creates new opportunities for growth and innovation, but also requires managers to rethink traditional approaches to management, marketing, production, and business development.

Digital technologies today are not just auxiliary tools, but also key factors that determine the strategic direction of the company. They affect every aspect of the business, from data-driven decision-making to customer interaction. Therefore, strategic management in the digital era requires managers not only to understand the fundamentals of business, but also to have in-depth knowledge of digital technologies.

Digital technologies allow collecting and analyzing large amounts of data, providing managers with valuable information to make informed decisions. The use of Big Data, artificial intelligence, and machine learning tools can significantly improve the accuracy of forecasts and the effectiveness of strategic planning [1].

Modern business operations generate huge amounts of data that can be analyzed to obtain valuable business insights. Big data allows managers to better understand market trends, consumer behavior, and internal company processes. This leads to more informed decisions based on evidence, not just intuition.

включає необхідність забезпечення якості даних, захисту конфіденційної інформації та розбудови компетенцій працівників для ефективної роботи з новими аналітичними інструментами.

Інтеграція цифрових технологій у процес прийняття управлінських рішень є критичним аспектом сучасного бізнес-управління. Це не тільки підвищує ефективність та точність рішень, але й вимагає від компаній гнучкості та адаптивності до швидких змін у технологічному середовищі. Цифрові технології революціонізували підходи до маркетингу. Соціальні медіа, аналітика клієнтських даних, персоналізований маркетинг та електронна комерція змінили спосіб, яким бренди взаємодіють зі своїми клієнтами, дозволяючи створювати більш глибокі та триваліші відносини.

Соціальні медіа стали потужним інструментом для компаній у взаємодії з аудиторією. Це дає можливість вести діалог зі споживачами, збирати відгуки та побудувати глибші відносини з клієнтами. Цифровий маркетинг через соціальні мережі дозволяє цілеспрямовано донести інформацію про продукт до цільової аудиторії. Збір та аналіз клієнтських даних дозволяє краще розуміти потреби та переваги споживачів. Це забезпечує можливість персоналізувати пропозиції та рекламні кампанії, підвищуючи їхню ефективність. Використання аналітики даних може значно підвищити ROI в маркетингу [2].

Цифрові технології відкривають широкі можливості для персоналізації комунікацій з клієнтами. Це означає створення унікального досвіду для кожного споживача, що не тільки

Artificial intelligence and machine learning are changing the way companies analyze data and make decisions. These technologies automate complex analytical processes, providing deeper and more accurate insights. For example, AI can help identify previously unnoticed patterns in consumer behavior or optimize supply chains.

The use of digital technologies in decision-making not only improves the quality of decisions but also facilitates their faster adoption. With instant access to important information and analytical tools, management can respond more quickly to market changes and emerging opportunities. Despite the benefits, integrating digital technologies into the decision-making process also has its challenges. This includes the need to ensure data quality, protect confidential information, and build the competencies of employees to work effectively with new analytical tools.

Integrating digital technologies into the decision-making process is a critical aspect of modern business management. It not only increases the efficiency and accuracy of decisions, but also requires companies to be flexible and adaptable to rapid changes in the technological environment. Digital technologies have revolutionized approaches to marketing. Social media, customer data analytics, personalized marketing, and e-commerce have changed the way brands interact with their customers,

збільшує шанси на продаж, але й сприяє формуванню лояльності до бренду. Розвиток електронної комерції змінив традиційні канали продажів. Онлайн-платформи дозволяють здійснювати покупки з будь-якої точки світу, розширюючи ринок для компаній та забезпечуючи зручність для споживачів.

Попри значні можливості, цифровий маркетинг та управління клієнтським досвідом також стикаються з викликами. Це включає забезпечення приватності даних, управління онлайн-репутацією та постійне оновлення цифрових стратегій у відповідь на швидкі технологічні зміни. У цьому розділі підкреслюється, що використання цифрових технологій у маркетингу та управлінні клієнтським досвідом є важливим для досягнення конкурентних переваг. Компанії, які ефективно використовують ці інструменти, можуть значно підвищити свою присутність на ринку, збільшити продажі та покращити взаємодію з клієнтами.

Автоматизація та роботизація перетворюють традиційні виробничі процеси, знижуючи витрати та підвищуючи продуктивність. Цифрове управління ланцюгами поставок, CRM-системи та інтернет речей (IoT) сприяють оптимізації бізнес-процесів і забезпечують вищу прозорість у діяльності компанії. Автоматизація процесів, за допомогою якої рутинні задачі виконуються машинами або програмним забезпеченням, дозволяє підвищити продуктивність праці та знизити витрати. Роботизація, зокрема в промисловості, вносить значні зміни в

allowing them to create deeper and longer-lasting relationships.

Social media has become a powerful tool for companies to interact with their audience. It provides an opportunity to engage in a dialog with consumers, collect feedback, and build deeper relationships with customers. Digital marketing through social media allows you to target your product information to the target audience. Collecting and analyzing customer data allows you to better understand customer needs and preferences. This makes it possible to personalize offers and advertising campaigns, increasing their effectiveness. The use of data analytics can significantly increase ROI in marketing [2].

Digital technologies open up great opportunities for personalizing communications with customers. This means creating a unique experience for each consumer, which not only increases the chances of a sale but also helps build brand loyalty. The development of e-commerce has changed traditional sales channels. Online platforms allow for shopping from anywhere in the world, expanding the market for companies and providing convenience for consumers.

Despite the significant opportunities, digital marketing and customer experience management also face challenges. These include ensuring data privacy, managing online reputation, and keeping digital strategies up-to-date in response to rapid technological

виробничі процеси, підвищуючи точність та ефективність.

Впровадження цифрових технологій у ланцюги поставок підвищує їх прозорість та ефективність. Це включає використання IoT (інтернету речей) для моніторингу та оптимізації потоків товарів, а також застосування аналітики даних для прогнозування та управління запасами. Системи управління відносинами з клієнтами (CRM) дозволяють компаніям збирати, аналізувати та використовувати інформацію про клієнтів для оптимізації маркетингу, продажів та обслуговування. Цифрові CRM-платформи забезпечують більш ефективне та цілеспрямоване управління відносинами з клієнтами [3].

Попри значні переваги, цифровізація бізнес-операцій також ставить перед компаніями ряд викликів, включаючи потребу в кваліфікованих працівниках, ризики пов'язані з кібербезпекою, та необхідність адаптації до швидких технологічних змін. Цифровізація бізнес-операцій є важливою для підвищення загальної ефективності та конкурентоспроможності компаній. Використання сучасних технологічних рішень може значно оптимізувати процеси та знизити витрати, однак вимагає від менеджменту гнучкості та постійного оновлення стратегічного підходу до управління операціями.

Цифрові технології стимулюють інновації, відкриваючи нові бізнес-моделі та ринки. Компанії, що активно використовують цифрові технології, частіше випереджають конкурентів, швидше реагують на ринкові зміни та знаходять нові можливості для росту. Цифрові

change. This section emphasizes that the use of digital technologies in marketing and customer experience management is essential to achieving competitive advantage. Companies that use these tools effectively can significantly increase their market presence, increase sales, and improve customer experience.

Automation and robotics are transforming traditional manufacturing processes, reducing costs and increasing productivity. Digital supply chain management, CRM systems, and the Internet of Things (IoT) help to optimize business processes and provide greater transparency in the company's operations. Process automation, whereby routine tasks are performed by machines or software, can increase productivity and reduce costs. Robotization, in particular in industry, is making significant changes to production processes, increasing accuracy and efficiency.

The introduction of digital technologies in supply chains increases their transparency and efficiency. This includes the use of IoT (Internet of Things) to monitor and optimize the flow of goods, as well as the use of data analytics for forecasting and inventory management. Customer relationship management (CRM) systems allow companies to collect, analyze, and use customer information to optimize marketing, sales, and service. Digital CRM platforms provide more efficient and targeted

технології дозволяють компаніям швидко адаптуватися до змінних ринкових умов, впроваджувати інноваційні рішення та розробляти нові продукти. Це включає використання AI для розробки персоналізованих продуктів, IoT для створення "розумних" пристроїв та блокчейну для забезпечення безпеки та прозорості транзакцій.

Цифрова ера відкриває можливості для створення нових бізнес-моделей, що включають в себе такі елементи, як цифрові платформи, економіка спільного використання та послуги на основі підписки. Ці моделі дозволяють компаніям забезпечити більшу гнучкість, знизити витрати та досягти вищої ефективності.

Цифрові інновації впливають на ринкові стратегії компаній, дозволяючи їм краще розуміти та прогнозувати потреби клієнтів. Такий підхід сприяє швидшому впровадженню продуктів на ринок та ефективному реагуванню на конкурентне середовище. При цьому компанії стикаються з викликами, пов'язаними з швидкими технологічними змінами, необхідністю неперервного навчання та адаптації. Важливо підкреслити, що успішне впровадження інновацій вимагає від компаній не лише технологічної готовності, але й культурної та організаційної адаптації. Інновації, підкріплені цифровими технологіями, є ключовим фактором для зростання та розвитку компаній у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Компанії, які активно використовують цифрові інновації, мають кращі шанси для розширення своєї присутності на ринку, покращення конкурентоспроможності та досягнення сталого розвитку [4].

customer relationship management [3].

Despite its significant benefits, the digitalization of business operations also poses a number of challenges for companies, including the need for skilled workers, cybersecurity risks, and the need to adapt to rapid technological change. The digitalization of business operations is essential for increasing the overall efficiency and competitiveness of companies. The use of modern technological solutions can significantly optimize processes and reduce costs, but requires management to be flexible and constantly update its strategic approach to operations management.

Digital technologies drive innovation by opening up new business models and markets. Companies that actively use digital technologies are more likely to be ahead of their competitors, respond more quickly to market changes, and find new opportunities for growth. Digital technologies allow companies to quickly adapt to changing market conditions, implement innovative solutions, and develop new products. This includes the use of AI to develop personalized products, IoT to create smart devices, and blockchain to ensure security and transparency of transactions.

The digital era is opening up opportunities for new business models that include elements such as digital platforms, the sharing economy, and subscription-based services. These models allow

При цьому цифрові технології несуть і певні ризики, такі як питання кібербезпеки, залежність від технологій та необхідність неперервного навчання персоналу. Компанії повинні розробляти стратегії для мінімізації цих ризиків та ефективного використання цифрових технологій. Одним з найбільших викликів цифровізації є забезпечення кібербезпеки. З ростом цифрової інтеграції зростає й ризик кібератак та витоку даних. Компаніям необхідно інвестувати в сильні заходи безпеки та регулярно оновлювати свої системи захисту.

Іншим важливим аспектом є залежність бізнесу від технологій. Висока залежність від цифрових систем може створювати ризики, пов'язані з їхнім збоєм або відсутністю доступу до необхідних технологічних ресурсів. Проблема перенавантаження даними виникає, коли компанії збирають більше інформації, ніж вони можуть ефективно обробити. Це може призвести до неправильних аналітичних висновків та неефективних рішень. Швидкий розвиток технологій вимагає від співробітників постійного навчання та розвитку навичок. Компаніям потрібно інвестувати в тренінги та освіту, щоб їх команди могли ефективно використовувати новітні технології.

Останній важливий виклик - це управління змінами в організації. Цифрова трансформація вимагає глибоких змін у культурі та структурі компанії, що може викликати опір з боку співробітників. Попри значні переваги цифрових технологій, важливо також враховувати потенційні ризики та виклики. Ефективне управління цими аспектами є ключовим для успішної

companies to provide greater flexibility, reduce costs and achieve greater efficiency.

Digital innovations are influencing companies' market strategies, allowing them to better understand and predict customer needs. This approach facilitates faster time-to-market and effective response to the competitive environment. At the same time, companies face challenges related to rapid technological changes and the need for continuous learning and adaptation. It is important to emphasize that successful innovation requires not only technological readiness, but also cultural and organizational adaptation. Digital-enabled innovation is a key factor for the growth and development of companies in today's dynamic business environment. Companies that actively use digital innovations have better chances to expand their market presence, improve competitiveness and achieve sustainable development [4].

At the same time, digital technologies also carry certain risks, such as cybersecurity issues, dependence on technology, and the need for continuous staff training. Companies should develop strategies to minimize these risks and use digital technologies effectively. One of the biggest challenges of digitalization is ensuring cybersecurity. As digital integration grows, so does the risk of cyberattacks and data breaches. Companies need to invest in strong

цифрової трансформації та сталого розвитку бізнесу. Компаніям необхідно розробляти стратегії для мінімізації ризиків та ефективного використання цифрових можливостей.

Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (МН) є ключовими компонентами сучасних технологій, що мають значний потенціал для оптимізації економічних процесів. ШІ визначається як галузь комп'ютерної науки, що займається створенням систем, здатних виконувати завдання, які зазвичай потребують людського інтелекту. Це включає різні рівні, від вузького (спеціалізованого) до загального (універсального) ШІ. Машинне навчання, своєю чергою, є підмножиною ШІ, зосередженою на розробці алгоритмів, які дозволяють комп'ютерам навчатися на основі даних. Тут варто відзначити різницю між навчанням з учителем, без учителя та навчанням з підкріпленням.

Історія розвитку ШІ та МН є багатогранною та насиченою. Перші концепції ШІ були розроблені у 1950-1960-х роках, коли з'явилися роботи Алана Тюрінга та його знаменитий тест Тюрінга, а також перші експертні системи. Протягом наступних десятиліть розвиток ШІ зазнавав злетів і падінь, відомих як "зими ШІ", коли інтерес до технології то зростав, то знижувався через обмеження обчислювальних потужностей та алгоритмів. Сучасний стан ШІ характеризується значними проривами, такими як розробка глибоких нейронних мереж, алгоритмів навчання з підкріпленням та інших інновацій, що призвели до сучасного буму в цій сфері [5].

Основні методи та алгоритми ШІ та МН є різноманітними та потужними.

security measures and regularly update their security systems.

Another important aspect is business dependence on technology. High dependence on digital systems can create risks associated with their failure or lack of access to the necessary technological resources. The problem of data overload occurs when companies collect more information than they can effectively process. This can lead to incorrect analytical conclusions and ineffective decisions. The rapid development of technology requires employees to constantly learn and develop their skills. Companies need to invest in training and education so that their teams can effectively use the latest technologies.

The last major challenge is managing change in the organization. Digital transformation requires profound changes in the company's culture and structure, which can cause resistance from employees. Despite the significant benefits of digital technologies, it is also important to consider potential risks and challenges. Effective management of these aspects is key to successful digital transformation and sustainable business development. Companies need to develop strategies to minimize risks and effectively use digital opportunities.

Artificial intelligence (AI) and machine learning (ML) are key components of modern technologies that have significant potential for optimizing economic processes. AI is defined as a branch of computer

Нейронні мережі, зокрема глибокі нейронні мережі (Deep Learning), є одними з найпоширеніших методів, які використовуються для розпізнавання образів, мовленнєвих технологій та інших сфер. Древа рішень та ансамблеві методи, такі як методи випадкового лісу (Random Forest) та градієнтного бустингу, широко застосовуються для класифікації та регресії. Методи кластеризації, такі як k-середніх (k-means), та алгоритми зменшення розмірності, такі як метод головних компонент (PCA), використовуються для аналізу великих обсягів даних. Навчання з підкріпленням є ще одним важливим підходом, де агенти навчаються приймати рішення на основі винагород та покарань, і цей підхід знаходить застосування в робототехніці, іграх та автономних системах. Крім того, алгоритми для обробки природної мови (NLP), такі як Word2Vec, BERT та GPT, використовуються для машинного перекладу, чат-ботів та аналізу настроїв.

Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (МН) відіграють ключову роль в оптимізації економічних процесів. Вони дозволяють ефективно обробляти великі обсяги даних та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Завдяки аналізу великих даних, ШІ та МН можуть виявляти приховані закономірності та тренди, що дозволяє бізнесам краще розуміти ринок і приймати обґрунтовані рішення. Це суттєво підвищує ефективність управління ресурсами та операціями.

Прогнозування економічних показників є ще одним важливим аспектом застосування ШІ та МН. Використовуючи складні алгоритми та моделі, ці технології можуть точно

science that deals with the creation of systems capable of performing tasks that typically require human intelligence. This includes different levels, from narrow (specialized) to general (universal) AI. Machine learning, in turn, is a subset of AI focused on developing algorithms that allow computers to learn from data. It is worth noting here the difference between supervised learning, unsupervised learning, and reinforcement learning.

The history of AI and ML development is multifaceted and rich. The first concepts of AI were developed in the 1950s and 1960s, when Alan Turing's work and his famous Turing Test appeared, as well as the first expert systems. Over the following decades, AI development experienced ups and downs known as "AI winters" when interest in the technology increased and decreased due to computing power and algorithmic limitations. The current state of AI is characterized by significant breakthroughs, such as the development of deep neural networks, reinforcement learning algorithms, and other innovations that have led to the current boom in this field [5].

The main AI and ML methods and algorithms are diverse and powerful. Neural networks, in particular deep neural networks (Deep Learning), are among the most common methods used for pattern recognition, speech technologies, and other areas. Decision trees and ensemble methods such as Random Forest and

передбачати майбутні тенденції, такі як попит на продукцію, ціни на ринку та поведінку споживачів. Це допомагає підприємствам адаптувати свої стратегії та знижувати ризики, пов'язані з непередбачуваними змінами на ринку [6].

Автоматизація бізнес-процесів є ще однією сферою, де ІІ та МН демонструють високу ефективність. Автоматизація рутинних завдань дозволяє зменшити витрати, підвищити продуктивність і звільнити людські ресурси для виконання більш складних та стратегічних завдань. Наприклад, в автоматизованих системах управління ланцюгами постачання ІІ може оптимізувати маршрути доставки, прогнозувати потреби в запасах та керувати логістичними процесами.

Управління ризиками також значно виграє від використання ІІ та МН. Завдяки можливості аналізувати великі обсяги історичних даних і прогнозувати можливі сценарії розвитку подій, ці технології допомагають ідентифікувати потенційні ризики та розробляти стратегії для їх мінімізації. Це особливо важливо в фінансовому секторі, де ІІ може прогнозувати коливання ринків, оцінювати кредитні ризики та виявляти шахрайство.

Крім того, впровадження ІІ та МН сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Використання передових технологій дозволяє компаніям ефективніше реагувати на зміни ринку, впроваджувати інновації та пропонувати клієнтам більш цінні продукти та послуги. Це створює значну конкурентну перевагу та сприяє сталому зростанню бізнесу.

Таким чином, роль ІІ та МН в оптимізації економічних процесів є

Gradient Boosting are widely used for classification and regression. Clustering methods, such as k-means, and dimensionality reduction algorithms, such as principal component analysis (PCA), are used to analyze large amounts of data. Reinforcement learning is another important approach where agents are trained to make decisions based on rewards and punishments, and this approach finds applications in robotics, gaming, and autonomous systems. In addition, natural language processing (NLP) algorithms such as Word2Vec, BERT, and GPT are used for machine translation, chatbots, and sentiment analysis.

Artificial intelligence (AI) and machine learning (ML) play a key role in optimizing economic processes. They allow for efficient processing of large amounts of data and informed management decisions. By analyzing big data, AI and ML can identify hidden patterns and trends, allowing businesses to better understand the market and make informed decisions. This significantly increases the efficiency of resource and operations management.

Forecasting economic indicators is another important aspect of AI and ML application. By using sophisticated algorithms and models, these technologies can accurately predict future trends such as product demand, market prices, and consumer behavior. This helps businesses adapt their strategies and reduce the risks associated with

надзвичайно важливою. Вони забезпечують підприємства інструментами для більш ефективного управління ресурсами, прогнозування майбутніх тенденцій, автоматизації процесів та управління ризиками, що в кінцевому результаті сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності та стійкому розвитку.

Стратегічні підходи до впровадження штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН) є критично важливими для успішної інтеграції цих технологій у бізнес-процеси. Інтеграція ШІ вимагає ретельного планування та підготовки, щоб забезпечити максимальну ефективність та мінімізувати ризики. Одним із ключових аспектів є розробка поетапної стратегії реалізації, яка дозволяє підприємствам поступово впроваджувати технології, адаптуючись до змін і отримуючи зворотній зв'язок на кожному етапі [7].

Поетапна реалізація технологій передбачає впровадження ШІ та МН у кілька фаз. Спочатку проводиться пілотне тестування, де оцінюється ефективність технологій на обмеженій ділянці бізнесу. Це дозволяє виявити потенційні проблеми та налаштувати алгоритми перед їх широким застосуванням. Наступним кроком є масштабування успішних рішень на інші частини підприємства. Такий підхід знижує ризики та забезпечує більш контрольований процес впровадження.

Навчання та адаптація персоналу є ще одним важливим аспектом стратегічного впровадження ШІ та МН. Успіх впровадження залежить від готовності працівників використовувати нові технології та інтегрувати їх у свою повсякденну діяльність. Тому

unpredictable changes in the market [6].

Automation of business processes is another area where AI and ML demonstrate high efficiency. Automation of routine tasks reduces costs, increases productivity, and frees up human resources to perform more complex and strategic tasks. For example, in automated supply chain management systems, AI can optimize delivery routes, forecast inventory needs, and manage logistics processes.

Risk management also benefits greatly from the use of AI and ML. With the ability to analyze large amounts of historical data and predict possible scenarios, these technologies help identify potential risks and develop strategies to minimize them. This is especially important in the financial sector, where AI can predict market fluctuations, assess credit risks, and detect fraud.

Moreover, the introduction of AI and ML contributes to the competitiveness of enterprises. The use of advanced technologies allows companies to respond more effectively to market changes, innovate, and offer customers more valuable products and services. This creates a significant competitive advantage and contributes to sustainable business growth.

Thus, the role of AI and ML in optimizing economic processes is extremely important. They provide businesses with tools to manage resources more efficiently, predict future trends, automate processes,

підприємствам необхідно інвестувати в навчання співробітників, проводити тренінги та освітні програми, які допоможуть їм освоїти нові навички та зрозуміти, як ефективно використовувати ІІ та МН у роботі.

Інвестиції в інфраструктуру даних також є критично важливими для успішного впровадження ІІ та МН. Для того щоб ці технології могли працювати ефективно, підприємства повинні забезпечити наявність відповідної інфраструктури для збору, зберігання та обробки великих обсягів даних. Це включає впровадження сучасних систем управління даними, створення центрів обробки даних та забезпечення високого рівня безпеки даних.

Крім того, важливою складовою стратегічного підходу є тісна співпраця з технологічними партнерами та постачальниками. Це дозволяє підприємствам отримувати доступ до передових технологій, експертизи та ресурсів, необхідних для успішного впровадження ІІ та МН. Співпраця з партнерами також сприяє обміну знаннями та кращими практиками, що допомагає уникнути поширених помилок та підвищити ефективність впровадження.

Отже, стратегічні підходи до впровадження ІІ та МН повинні включати поетапну реалізацію, навчання та адаптацію персоналу, інвестиції в інфраструктуру даних та співпрацю з технологічними партнерами. Такий комплексний підхід забезпечує ефективну інтеграцію нових технологій у бізнес-процеси, підвищуючи їхню продуктивність та конкурентоспроможність.

and manage risks, which ultimately contributes to their competitiveness and sustainable development.

Strategic approaches to the implementation of artificial intelligence (AI) and machine learning (ML) are critical for the successful integration of these technologies into business processes. AI integration requires careful planning and preparation to maximize efficiency and minimize risks. One of the key aspects is the development of a phased implementation strategy that allows businesses to gradually introduce technologies, adapting to changes and receiving feedback at each stage [7].

The phased implementation of technologies involves the introduction of AI and ML in several phases. First, a pilot test is conducted to evaluate the effectiveness of the technologies in a limited area of the business. This allows to identify potential problems and customize algorithms before their widespread use. The next step is to scale successful solutions to other parts of the enterprise. This approach reduces risks and ensures a more controlled implementation process.

Staff training and adaptation is another important aspect of strategic AI and ML implementation. Successful implementation depends on the willingness of employees to use new technologies and integrate them into their daily activities. Therefore, businesses need to invest in employee training, conduct trainings and educational programs

Практичні приклади використання штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН) у різних секторах економіки демонструють широкий спектр можливостей, які відкривають ці технології для оптимізації бізнес-процесів і підвищення ефективності.

У фінансовому секторі ШІ та МН використовуються для аналізу великих обсягів фінансових даних, прогнозування ринкових трендів, оцінки кредитних ризиків та виявлення шахрайства. Наприклад, алгоритми машинного навчання допомагають банкам і фінансовим установам автоматично ідентифікувати підозрілі транзакції та запобігати шахрайським операціям. Крім того, ШІ використовується для автоматизації обслуговування клієнтів через чат-боти, які можуть відповідати на запити клієнтів у режимі реального часу, знижуючи навантаження на контакт-центри [8].

У виробництві та логістиці ШІ та МН застосовуються для оптимізації виробничих процесів, управління ланцюгами постачання та прогнозування попиту на продукцію. Наприклад, інтелектуальні системи контролю якості використовують машинне навчання для виявлення дефектів на виробничих лініях, що дозволяє зменшити кількість бракованої продукції та підвищити якість товарів. У логістиці ШІ використовується для оптимізації маршрутів доставки, що допомагає знижувати витрати на транспортування та покращувати своєчасність доставки товарів.

В охороні здоров'я ШІ та МН сприяють покращенню діагностики захворювань, персоналізації лікування та підвищенню ефективності медичних

that will help them learn new skills and understand how to effectively use AI and ML in their work.

Investments in data infrastructure are also critical to the successful implementation of AI and ML. For these technologies to work effectively, businesses must ensure that they have the right infrastructure in place to collect, store, and process large amounts of data. This includes implementing modern data management systems, creating data centers, and ensuring a high level of data security.

In addition, close cooperation with technology partners and suppliers is an important component of the strategic approach. This allows businesses to access the advanced technologies, expertise, and resources needed to successfully implement AI and ML. Collaboration with partners also facilitates the exchange of knowledge and best practices, which helps to avoid common mistakes and increase the efficiency of implementation.

Therefore, strategic approaches to AI and ML implementation should include phased implementation, staff training and adaptation, investments in data infrastructure, and cooperation with technology partners. Such a comprehensive approach ensures the effective integration of new technologies into business processes, increasing their productivity and competitiveness.

Practical examples of the use of artificial intelligence (AI) and

досліджень. Наприклад, алгоритми машинного навчання можуть аналізувати медичні зображення та допомагати лікарям у виявленні ранніх ознак захворювань, таких як рак або серцево-судинні захворювання. Крім того, ШІ використовується для створення персоналізованих планів лікування на основі аналізу генетичних даних пацієнтів, що дозволяє підвищити ефективність терапії.

У маркетингу та споживчій аналітиці ШІ та МН використовуються для аналізу поведінки споживачів, сегментації ринку та персоналізації рекламних кампаній. Алгоритми машинного навчання дозволяють маркетологам краще розуміти вподобання та потреби клієнтів, що дозволяє створювати більш цілеспрямовані та ефективні маркетингові стратегії. Наприклад, системи рекомендацій, що використовуються такими компаніями, як Amazon і Netflix, аналізують поведінку користувачів і пропонують персоналізовані рекомендації, що підвищує рівень задоволеності клієнтів і збільшує продажі.

Таким чином, практичні приклади використання ШІ та МН у фінансовому секторі, виробництві, логістиці, охороні здоров'я та маркетингу демонструють їхній значний потенціал для підвищення ефективності бізнес-процесів і створення додаткової вартості для підприємств та їх клієнтів. Інтеграція цих технологій у різні галузі економіки сприяє інноваціям та сталому розвитку, відкриваючи нові можливості для зростання та покращення якості послуг.

Виклики та перспективи впровадження штучного інтелекту (ШІ)

machine learning (ML) in various sectors of the economy demonstrate the wide range of opportunities that these technologies offer to optimize business processes and increase efficiency.

In the financial sector, AI and ML are used to analyze large amounts of financial data, predict market trends, assess credit risks, and detect fraud. For example, machine learning algorithms help banks and financial institutions automatically identify suspicious transactions and prevent fraudulent transactions. In addition, AI is used to automate customer service through chatbots that can respond to customer queries in real time, reducing the burden on contact centers [8].

In manufacturing and logistics, AI and ML are used to optimize production processes, manage supply chains, and forecast product demand. For example, intelligent quality control systems use machine learning to detect defects on production lines, which reduces the number of defective products and improves the quality of goods. In logistics, AI is used to optimize delivery routes, which helps to reduce transportation costs and improve the timeliness of goods delivery.

In healthcare, AI and ML can help improve disease diagnosis, personalize treatment, and increase the efficiency of medical research. For example, machine learning algorithms can analyze medical images and help doctors detect early

та машинного навчання (МН) є складними і багатограними, що вимагає ретельного розгляду різних аспектів. Одним з найбільших викликів є питання конфіденційності даних та безпеки. Використання великих обсягів даних для навчання алгоритмів ШІ та МН потребує захисту персональних даних та дотримання законодавства про захист даних. Витоки інформації або зловживання даними можуть призвести до значних фінансових втрат і шкоди репутації компаній.

Етичні аспекти використання ШІ також викликають серйозне занепокоєння. Алгоритми ШІ можуть виявляти упередження, якщо вони навчаються на нерепрезентативних або упереджених даних, що може призвести до дискримінації. Важливо забезпечити прозорість алгоритмів та розробляти методи для виявлення та усунення упереджень у моделях ШІ. Це вимагає співпраці між технічними експертами, етиками та законодавцями для розробки стандартів і практик, які гарантують етичне використання ШІ.

Регуляторні та правові питання також є важливим аспектом впровадження ШІ та МН. Відсутність чітких законодавчих норм і регулюючих органів може створювати перешкоди для впровадження нових технологій. Уряди та міжнародні організації повинні розробляти нормативні акти, які враховують специфіку ШІ та МН, забезпечуючи баланс між інноваціями та захистом суспільних інтересів.

Соціально-економічні впливи впровадження ШІ та МН також заслуговують на увагу. Автоматизація може призвести до скорочення робочих місць, особливо в галузях, де рутинні

signs of diseases such as cancer or cardiovascular disease. Besides, AI is used to create personalized treatment plans based on the analysis of patients' genetic data, which allows to increase the effectiveness of therapy.

In marketing and consumer analytics, AI and ML are used to analyze consumer behavior, market segmentation, and personalize advertising campaigns. Machine learning algorithms allow marketers to better understand customer preferences and needs, which allows them to create more targeted and effective marketing strategies. For example, recommendation systems used by companies such as Amazon and Netflix analyze user behavior and offer personalized recommendations, which increases customer satisfaction and sales.

Thus, practical examples of AI and ML in the financial sector, manufacturing, logistics, healthcare, and marketing demonstrate their significant potential to improve the efficiency of business processes and create additional value for businesses and their customers. The integration of these technologies into various sectors of the economy promotes innovation and sustainable development, opening up new opportunities for growth and improving the quality of services.

Challenges and prospects for the implementation of artificial intelligence (AI) and machine learning (ML) are complex and multifaceted, requiring careful consideration of various aspects.

завдання можуть бути виконані машинами. Це може спричинити соціальну нестабільність та зростання безробіття. Водночас, ІІ створює нові робочі місця та відкриває нові можливості для професійного розвитку. Важливою задачею є підготовка робочої сили до змін через програми перекваліфікації та навчання новим навичкам.

Перспективи впровадження ІІ та МН є вражаючими. Технології продовжують розвиватися з неймовірною швидкістю, відкриваючи нові можливості для інновацій у різних сферах. Удосконалення алгоритмів, збільшення обчислювальної потужності та розвиток нових методів аналізу даних дозволяють вирішувати все складніші задачі. Інтеграція ІІ в різні галузі, такі як медицина, екологія, транспорт та багато інших, має потенціал значно покращити якість життя, підвищити ефективність економічних процесів та сприяти сталому розвитку.

Отже, виклики та перспективи впровадження ІІ та МН включають питання конфіденційності даних, етичні аспекти, регуляторні та правові питання, а також соціально-економічні впливи. Однак, незважаючи на ці виклики, перспективи є надзвичайно позитивними, оскільки розвиток ІІ продовжує відкривати нові можливості для інновацій та покращення якості життя в усьому світі.

Рекомендації для успішного впровадження штучного інтелекту (ІІ) та машинного навчання (МН) є важливими для максимального використання їхнього потенціалу і мінімізації ризиків. Перш за все, варто почати з визначення чіткої стратегії

One of the biggest challenges is data privacy and security. The use of large amounts of data to train AI and ML algorithms requires the protection of personal data and compliance with data protection laws. Information leaks or data misuse can lead to significant financial losses and damage to companies' reputations.

The ethical aspects of AI use are also a serious concern. AI algorithms can exhibit biases if they are trained on unrepresentative or biased data, which can lead to discrimination. It is important to ensure the transparency of algorithms and develop methods to detect and eliminate biases in AI models. This requires collaboration between technical experts, ethicists, and lawmakers to develop standards and practices that guarantee the ethical use of AI.

Regulatory and legal issues are also an important aspect of AI and ML adoption. The lack of clear legislation and regulatory bodies can create obstacles to the adoption of new technologies. Governments and international organizations should develop regulations that take into account the specifics of AI and ML, ensuring a balance between innovation and protection of the public interest.

The socio-economic impact of AI and ML adoption also deserves attention. Automation can lead to job losses, especially in industries where routine tasks can be performed by machines. This can lead to social instability and increased

впровадження ІІ та МН, яка включає поетапний план дій, чітко визначені цілі та очікувані результати. Це допоможе організаціям краще координувати свої зусилля і забезпечити систематичний підхід до інтеграції нових технологій.

Однією з ключових рекомендацій є інвестування в навчання та розвиток персоналу. Співробітники повинні мати необхідні знання та навички для роботи з новими технологіями. Проведення регулярних тренінгів, семінарів та освітніх програм допоможе працівникам краще розуміти можливості ІІ та МН, а також ефективно їх використовувати у своїй роботі. Це також сприятиме підвищенню мотивації та залученості персоналу до процесу впровадження технологій.

Іншим важливим аспектом є забезпечення якості даних. ІІ та МН залежать від великих обсягів якісних даних, тому необхідно інвестувати у створення та підтримку інфраструктури для збору, зберігання та обробки даних. Це включає впровадження систем управління даними, що дозволяють забезпечити їхню точність, актуальність і повноту. Регулярний моніторинг та очищення даних також є важливими для підтримки їхньої якості на високому рівні.

Співпраця з технологічними партнерами та експертами у сфері ІІ та МН може суттєво підвищити ефективність впровадження. Використання досвіду та знань зовнішніх фахівців допоможе уникнути поширених помилок та впровадити кращі практики. Партнерство з провідними компаніями у сфері технологій також дозволяє отримати доступ до передових

unemployment. At the same time, AI creates new jobs and opens up new opportunities for professional development. An important task is to prepare the workforce for changes through retraining programs and training in new skills.

The prospects for AI and ML implementation are impressive. Technologies continue to evolve at an incredible speed, opening up new opportunities for innovation in various fields. Improved algorithms, increased computing power, and the development of new data analysis methods allow solving more and more complex problems. Integration of AI into various industries, such as medicine, ecology, transportation, and many others, has the potential to significantly improve the quality of life, increase the efficiency of economic processes, and promote sustainable development.

Thus, the challenges and prospects of AI and ML implementation include data privacy, ethical aspects, regulatory and legal issues, as well as socio-economic impacts. However, despite these challenges, the outlook is extremely positive, as AI development continues to open up new opportunities for innovation and improvement of the quality of life around the world.

Recommendations for the successful implementation of artificial intelligence (AI) and machine learning (ML) are important to maximize their potential and minimize risks. First of all, it is worth starting with a clear AI and

інструментів та платформ, що спрощує процес впровадження.

Важливою рекомендацією є проведення регулярного оцінювання та моніторингу процесу впровадження ІІІ та МН. Це дозволяє виявляти проблеми на ранніх етапах і коригувати стратегію впровадження за потреби. Використання метрик і КРІ (ключових показників ефективності) допоможе оцінити досягнуті результати і порівняти їх з очікуваннями. Регулярні звіти та аналіз результатів допоможуть краще розуміти вплив технологій на бізнес-процеси та вносити необхідні зміни для покращення їхньої ефективності.

Крім того, важливо враховувати етичні та правові аспекти впровадження ІІІ та МН. Організації повинні забезпечити дотримання норм конфіденційності даних та етичних стандартів при використанні нових технологій. Це включає розробку політик та процедур для захисту даних, а також проведення оцінок етичних ризиків та впровадження механізмів для їхньої мінімізації.

Таким чином, для успішного впровадження ІІІ та МН організаціям необхідно визначити чітку стратегію, інвестувати в навчання персоналу, забезпечити якість даних, співпрацювати з технологічними партнерами, регулярно оцінювати процес впровадження та враховувати етичні та правові аспекти. Дотримання цих рекомендацій сприятиме ефективній інтеграції нових технологій у бізнес-процеси та досягненню стійкого розвитку.

Висновки. Цифрові технології грають ключову роль у стратегічному управлінні бізнесом, надаючи можливості для підвищення

ML strategy that includes a phased action plan, clearly defined goals, and expected results. This will help organizations better coordinate their efforts and ensure a systematic approach to integrating new technologies.

One of the key recommendations is to invest in staff training and development. Employees should have the necessary knowledge and skills to work with new technologies. Regular trainings, seminars, and educational programs will help employees better understand the capabilities of AI and ML and use them effectively in their work. It will also help to increase staff motivation and engagement in the process of technology implementation.

Another important aspect is ensuring data quality. AI and ML depend on large volumes of high-quality data, so it is necessary to invest in the creation and maintenance of infrastructure for data collection, storage, and processing. This includes the implementation of data management systems to ensure data accuracy, relevance, and completeness. Regular monitoring and cleansing of data is also important to maintain a high level of data quality.

Collaboration with technology partners and AI and ML experts can significantly increase the efficiency of implementation. Leveraging the experience and knowledge of external experts can help avoid common mistakes and implement best practices. Partnerships with

ефективності, інновацій та конкурентоспроможності. Однак успіх залежить від здатності компаній адаптуватися до цифрових змін та ефективно управляти пов'язаними з ними ризиками. Цифрові технології не лише забезпечують нові можливості для розвитку та інновацій, але й ставлять перед компаніями нові виклики та необхідність адаптації до швидкозмінного цифрового світу. Наголошується, що для успішної інтеграції цифрових технологій, компаніям необхідно не тільки впроваджувати новітні інструменти та платформи, але й забезпечувати неперервне навчання та розвиток своїх співробітників. Крім того, критично важливим є розуміння та управління потенційними ризиками, пов'язаними з кібербезпекою та залежністю від технологій. Стаття підкреслює, що використання цифрових технологій у стратегічному управлінні бізнесом вимагає комплексного підходу, який включає стратегічне планування, тактичну адаптацію та оперативне управління. Успішні компанії мають бути гнучкими, відкритими до інновацій та готовими до постійних змін, що накладає цифрова ера. Таким чином, цифрові технології - це не тільки інструменти для підвищення ефективності, але й критичний елемент для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності компаній у сучасному світі. Здатність компаній успішно адаптуватися та використовувати цифрові технології в своїй стратегічній діяльності буде визначальною у їхньому майбутньому успіху.

leading technology companies also provide access to advanced tools and platforms, which simplifies the implementation process.

An important recommendation is to regularly evaluate and monitor the AI and ML implementation process. This allows to identify problems at an early stage and adjust the implementation strategy if necessary. The use of metrics and KPIs (key performance indicators) will help to assess the results achieved and compare them with expectations. Regular reports and analysis of the results will help you better understand the impact of technology on business processes and make the necessary changes to improve their efficiency.

It is also important to consider the ethical and legal aspects of AI and ML implementation. Organizations must ensure that data privacy and ethical standards are met when using new technologies. This includes developing policies and procedures for data protection, as well as conducting ethical risk assessments and implementing mechanisms to minimize them.

Thus, to successfully implement AI and ML, organizations need to define a clear strategy, invest in staff training, ensure data quality, collaborate with technology partners, regularly evaluate the implementation process, and take into account ethical and legal aspects. Adherence to these recommendations will facilitate the effective integration of new technologies into business processes

Впровадження ІІІ та МН супроводжується низкою викликів, включаючи питання конфіденційності даних, безпеки та етики. Необхідно розробити етичні кодекси та нормативно-правову базу для регулювання використання цих технологій.

Для успішного впровадження ІІІ та МН в економічні процеси підприємствам рекомендується розробляти поетапні стратегії інтеграції, інвестувати в навчання та адаптацію персоналу, а також у розвиток інфраструктури даних.

У цілому, ІІІ та МН мають потенціал значно змінити економічний ландшафт, сприяючи інноваціям та економічному зростанню. Однак для досягнення максимального ефекту від їх використання необхідні продумані стратегії впровадження та відповідне регулювання. Подальші дослідження у цій галузі будуть сприяти кращому розумінню та розвитку цих технологій, підкреслюючи їхню важливість для майбутнього глобальної економіки.

and achieve sustainable development.

Conclusions. Digital technologies play a key role in strategic business management, providing opportunities for efficiency, innovation and competitiveness. However, success depends on the ability of companies to adapt to digital changes and effectively manage the risks associated with them. Digital technologies not only provide new opportunities for development and innovation, but also pose new challenges to companies and the need to adapt to the rapidly changing digital world. It is emphasized that in order to successfully integrate digital technologies, companies need not only to implement the latest tools and platforms, but also to ensure continuous training and development of their employees. In addition, it is critical to understand and manage the potential risks associated with cybersecurity and technology dependence. The article emphasizes that the use of digital technologies in strategic business management requires a comprehensive approach that includes strategic planning, tactical adaptation, and operational management. Successful companies must be flexible, open to innovation and ready for the constant changes imposed by the digital era. Thus, digital technologies are not only tools for increasing efficiency, but also a critical element for ensuring sustainable development and competitiveness of companies in the

modern world. The ability of companies to successfully adapt and utilize digital technologies in their strategic activities will be crucial to their future success.

The introduction of AI and ML is accompanied by a number of challenges, including data privacy, security, and ethics. Codes of ethics and regulatory frameworks need to be developed to govern the use of these technologies.

To successfully integrate AI and ML into economic processes, businesses are advised to develop phased integration strategies, invest in staff training and adaptation, and develop data infrastructure.

Overall, AI and ML have the potential to significantly change the economic landscape, fostering innovation and economic growth. However, to maximize the effect of their use, well-thought-out implementation strategies and appropriate regulation are needed. Further research in this area will contribute to a better understanding and development of these technologies, emphasizing their importance for the future of the global economy.

References:

1. Dubyna, M., Zhavoronok, A., Kudlaieva, N., Lopashchuk, I. (2021). Transformation of Household Credit Behavior in the Conditions of Digitalization of the Financial Services Market. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*.

2. Nazarova, H.V., Rudenko, V.O. (2021). Tsyfrova ekonomika: etymolohiia ta instytutysiina struktura [Digital economy: etymology and institutional structure]. *Konkurentospromozhnist ta innovatsii: problemy nauky ta praktyky: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internetkonferentsii* – *Competitiveness and innovation: problems of science and practice: materials of the International scientific-practical Internet conference.*

3. Markevych, K. (2021). *Tsyfrovizatsiia: perevahy ta shliakhy podolannia vyklykiv* [Digitalization: benefits and ways to overcome challenges].
<https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perdolannia-vyklykiv>.

4. Rudenko, M.V. (2021). Tsyfrovizatsiia: katehorialni osoblyvosti ta spetsyfika traktuvannia [Digitization: categorical features and specifics of interpretation]. *Ekonomichnyi forum* – *Economic Forum*.
https://lntu.edu.ua/sites/default/files/files/ekonomi4_2021_0.pdf.

5. Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty [Digital economy: trends, risks and social determinants]. (2020). Vydavnytstvo “Zapovit”.

6. Jacques B., Jeongmin S., James M., Michael C., Raoul J.

Notes From the AI Frontier: Modeling the Impact of AI on the World Economy. McKinsey & Company. 2018.

7. Nicholas C., Lau C., Kevin G., Rosamond M., Greg R. Global Economic Impacts Associated with Artificial Intelligence. Analysis Group Inc. 2016.

8. Як використовують ІІ в українських компаніях. URL: <https://telegraf.design/yak-vykorystvo-vuyutshi-v-ukrayinskyh-kompaniyah-doslidzhennya-projector-ai-lab/>

УДК 65.014

Крилов Максим Сергійович

аспірант кафедри публічного управління і проектного менеджменту ДЗВО
Університет менеджменту освіти, начальник Управління природних
монополій Департаменту житлово-комунальної інфраструктури КМДА
ORCID: 0000-0002-8078-2959

Крилова Ірина Іванівна

д.н.держ.упр., доцент кафедри публічного управління, адміністрування та
соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України
імені П.Л.Шупика
ORCID: 00000-0003-2667-92457

УДК 65.014

Krylov Maksym Sergiyovych

Postgraduate student of the Department of Public Administration and Project
Management of the University of Education Management, Head of the Office of
Natural Monopolies of the Department of Housing and Communal
Infrastructure of the Kyiv City State Administration
ORCID: 0000-0002-8078-2959

Krylova Iryna Ivanivna

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Management, Administration and Social Work, Shupyk National University of Health of Ukraine
ORCID: 00000-0003-2667-92457

РЕФОРМА ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

HIGHER EDUCATION REFORM IN UKRAINE: CHALLENGES AND PROSPECTS

Анотація. У статті висвітлено особливості реформи вищої освіти з позиції сучасних викликів та перспектив, виходячи із практичного аспекту. Визначено, що у 2021 році Міністерством освіти і науки України передбачалося реалізувати важливі кроки у сфері вищої освіти, які повинні були передбачати: забезпечення повної фінансової автономії закладів вищої освіти у здійсненні їх діяльності; забезпечення компетентнісного підходу в освітньому процесі шляхом оновлення змісту вищої освіти та розробки стандартів вищої освіти на всіх рівнях; продовження роботи з унормування дуальної форми здобуття вищої освіти; залучення коштів для покриття витрат на розвиток у сфері вищої освіти; запровадження розподілу державних коштів за результатами діяльності закладів вищої освіти, що належать до сфери управління Міністерства охорони здоров'я України та Міністерства культури та інформаційної політики України. Виявлено, що у довоєнний період реформування вищої освіти в Україні передбачало впровадження

Abstract. The article highlights the peculiarities of higher education reform from the perspective of current challenges and prospects, based on the practical aspect. It is determined that in 2021, the Ministry of Education and Science of Ukraine was supposed to implement important steps in the field of higher education, which should have included ensuring full financial autonomy of higher education institutions in carrying out their activities; ensuring a competence-based approach in the educational process by updating the content of higher education and developing higher education standards at all levels; continuing to normalize the dual form of higher education; raising funds to cover development costs in the field of higher education; introducing the distribution of public funds based on the results of the activities of higher education institutions belonging to the Ministry of Health of Ukraine and the Ministry of Education and Science of Ukraine. It is found that in the pre-war period, the reform of higher education in Ukraine provided for the introduction of transparent financing of higher education institutions in accordance

прозорого фінансування закладів вищої освіти у відповідності до результатів їхньої освітньої, наукової та міжнародної діяльності та впровадження індикативної собівартості здобуття вищої освіти. Встановлено, що від 13 квітня 2023 року введено в дію Положення про дуальну форму здобуття фахової передвищої та вищої освіти. Розкрито основні цілі реформи вищої освіти, визначені у Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки, які полягають у забезпеченні: ефективності управління системою вищої освіти; довіри громадян, України і компаній до освітньої, наукової та інноваційної діяльності закладів вищої освіти; якісної освітньої та наукової діяльності та конкурентоспроможної вищої освіти, доступної для різних верств населення, інтернаціоналізації вищої освіти в Україні; привабливості закладів вищої освіти для вчених і академічної кар'єри. Визначено, що для забезпечення якості вищої освіти розроблено проекти нормативно-правових актів, які стосуються питань акредитації освітніх програм вищої освіти, які на сьогодні оприлюднено для громадського обговорення.

Ключові слова: реформа, вища освіта, державна політика, стратегія, заклад вищої освіти, євроінтеграційний курс.

Постановка проблеми. Державна політика у сфері вищої освіти відіграє вирішальну роль у забезпеченні розвитку людського

with the results of their educational, scientific and international activities and the introduction of an indicative cost of higher education. It is established that on April 13, 2023, the Regulation on the dual form of professional undergraduate and graduate education was enacted. The main goals of the higher education reform, as defined in the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032, are revealed, which are to ensure: the effectiveness of management of the higher education system; the trust of citizens, Ukraine and companies in the educational, scientific and innovative activities of higher education institutions; quality educational and scientific activities and competitive higher education accessible to different segments of the population; internationalization of higher education in Ukraine; attractiveness of higher education institutions for scientists and academic careers. It is determined that in order to ensure the quality of higher education, draft regulations have been developed on the accreditation of higher education programs, which have been made public for public discussion.

Keywords: reform, higher education, public policy, strategy, higher education institution, European integration course.

Statement of the problem. State policy in the field of higher education plays a crucial role in ensuring the development of human capital and achieving economic

капіталу та досягненні економічних вигод у формі сталого зростання та конкурентоспроможної економіки, що означає суспільний та індивідуальний добробут, майбутнє процвітання та якість життя. Досягнення цих цілей потребує скоординованих політичних ініціатив, ефективних управлінських рішень та довгострокових інвестицій у сфері реформування вищої освіти в Україні.

З іншого боку, реалізація стратегії євроінтеграції України характеризується реформами, серед яких чільне місце посідає реформа вищої освіти, де потенціал науки генерує ідеї та стратегії розвитку та готує людські ресурси до перспективних інноваційних процесів для забезпечення успіху реформ у всіх сферах суспільного життя. У такому контексті виникає необхідність здійснення наукового аналізу змісту та методів реформування системи вищої освіти. Через зміни в цій сфері існують переваги та прогалини в оцінці відповідності освітнім стандартам Європейського Союзу. З огляду на те, в основі актуальності тематики цього дослідження лежить узагальнення наявних напрацювань та окреслення пріоритетів процесу реформування вищої освіти в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Над вирішенням проблем реформування вищої освіти в Україні працює багато науковців. Зокрема Л. Кормич та А. Кормич висвітлюють варіативні можливості реформування вищої освіти України

benefits in the form of sustainable growth and a competitive economy, which means social and individual well-being, future prosperity and quality of life. Achieving these goals requires coordinated policy initiatives, effective management decisions and long-term investments in reforming higher education in Ukraine.

On the other hand, the implementation of Ukraine's European integration strategy is characterized by reforms, among which the reform of higher education occupies a prominent place, where the potential of science generates ideas and development strategies and prepares human resources for promising innovation processes to ensure the success of reforms in all spheres of public life. In this context, there is a need for a scientific analysis of the content and methods of reforming the higher education system. Due to changes in this area, there are advantages and gaps in assessing compliance with the European Union's educational standards. In view of this, the relevance of the topic of this study is based on the generalization of existing developments and the identification of priorities for the process of reforming higher education in Ukraine.

Analysis of recent research and publications. Many scholars are working on solving the problems of reforming higher education in Ukraine. In particular, L. Kormych and A. Kormych highlight the variable possibilities of reforming higher education in Ukraine in the European context. According to the scholars, in

в європейському контексті. На думку науковців, для вдосконалення вищої освіти вкрай важливим є використання досвіду європейських країн та залучення до різних форм науково-освітньої взаємодії шляхом застосування європейських стандартів і передового досвіду до національного освітнього законодавства. Водночас цей досвід виявляє нову варіативність практики реформування, яка враховує різні моделі університетської автономії, співвідношення між свободою та стандартизацією, критерії оцінки якості та інші важливі параметри, що визначають роль і місію закладів вищої освіти [1, с. 25]. О. Ісаєва наголошує, що реформа вищої освіти в умовах глобалізації дасть можливість відновити вищий авторитет, престиж і сенс суспільства шляхом оновлення мети закладів вищої освіти, впровадження ІКТ-технологій та зміни організаційної форми освітнього процесу, адже особистість, емоції, мотивація та розвиток є ключовими чинниками процесу глобалізації вищої освіти. Високий рівень умінь і навичок, яких вимагає сучасний ринок праці в умовах глобалізації – це гнучкість мислення, впевненість у формуванні власної думки та прийнятті рішень, спілкування з партнерами, вміння керувати людьми, володіння складними навичками. Вчена зауважує, що значення вищої освіти змінюється в умовах глобалізації, бо глобалізація закладів вищої освіти – це конкретний інтеграційний процес пошуку інноваційних форм

order to improve higher education, it is extremely important to use the experience of European countries and engage in various forms of scientific and educational cooperation by applying European standards and best practices to national educational legislation. At the same time, this experience reveals a new variability of reform practices that takes into account different models of university autonomy, the relationship between freedom and standardization, quality assessment criteria and other important parameters that determine the role and mission of higher education institutions [1, p. 25]. O. Isaieva emphasizes that the reform of higher education in the context of globalization will make it possible to restore the highest authority, prestige and meaning of society by updating the purpose of higher education institutions, introducing ICT technologies and changing the organizational form of the educational process, because personality, emotions, motivation and development are key factors in the process of globalization of higher education. The high level of skills required by the modern labor market in the context of globalization is flexibility of thinking, confidence in forming one's own opinion and decision-making, communication with partners, the ability to manage people, and the possession of complex skills. The scientist notes that the importance of higher education is changing in the context of globalization, because the globalization of higher education institutions is a specific integration process of finding innovative forms of

взаємодії в секторі цих закладів. Такі засади ще більше модернізують сферу вищої освіти та сприяють розвитку міжнародної освітньої спільноти [2, с. 32]. С. Вавренюк, характеризуючи концептуальні засади державного управління реформуванням вищої освіти в Україні, доводить, що розвиток вищої освіти в нашій країні значною мірою базується на перспективі рівноправної співпраці та взаємної перебудови всіх освітніх систем Європи, зберігаючи при цьому унікальність кожної освітньої системи. Саме такий підхід, заснований на власному академічному та педагогічному досвіді, дозволяє увійти в європейську освітню систему та продемонструвати свою міцну позицію, зробивши особливий внесок у європейський культурно-освітній простір [3, с. 140]. Г. Чирва розкриває механізми державного управління розвитком вищої освіти з позиції орієнтації на якість освітніх послуг. Науковець наголошує, що під якістю освіти розуміється якість результату освітнього процесу. З глобалізацією вища освіта втрачає свої межі та розширює обсяг і попит на освітні послуги. Без не менш важливих змін у процесах і механізмах управління розвитком неможливо досягти нової якості та сталого розвитку української освітньої системи. На думку науковця, удосконалення чинного законодавства також сприяє оновленню механізмів управління вищою освітою країни. Система вищої освіти не може ігнорувати

interaction in the sector of these institutions. Such principles further modernize the field of higher education and contribute to the development of the international educational community [2, p. 32]. S. Vavreniuk, characterizing the conceptual foundations of public administration of higher education reform in Ukraine, proves that the development of higher education in our country is largely based on the prospect of equal cooperation and mutual restructuring of all educational systems in Europe, while maintaining the uniqueness of each educational system. It is this approach, based on our own academic and pedagogical experience, that allows us to enter the European educational system and demonstrate our strong position, making a special contribution to the European cultural and educational space [3, p. 140]. H. Chyrva reveals the mechanisms of public administration of higher education development from the perspective of focusing on the quality of educational services. The scientist emphasizes that the quality of education means the quality of the result of the educational process. With globalization, higher education is losing its boundaries and expanding the scope and demand for educational services. Without equally important changes in the processes and mechanisms of development management, it is impossible to achieve a new quality and sustainable development of the Ukrainian educational system. According to the scientist, improving the current legislation also contributes to the

потреби ринку праці, оскільки необхідність державного регулювання системи вищої освіти зумовлена нездатністю ринку повноцінно надавати освітні послуги заданої якості. Тому одним із важливих напрямків державної освітньої політики є формування державного механізму управління якістю вищої освіти. Зовнішня і внутрішня взаємодія органів системи управління повинна регулюватися за допомогою відповідних механізмів державного управління, ефективно впровадження яких має створити належні умови для ефективного реформування вищої освіти в Україні [14, с. 146].

Дослідження, проведені вченими, недостатньо висвітлюють практичну сторону проблеми. З огляду на це, виникає необхідність проведення комплексного дослідження основних аспектів реформи вищої освіти з позиції сучасних викликів та перспектив, виходячи із практичного аспекту.

Тому, **метою статті** виступає висвітлення особливостей реформи вищої освіти з позиції сучасних викликів та перспектив, виходячи із практичного аспекту.

Виклад основного матеріалу. Основна проблема у сфері вищої освіти полягає в тому, що випускники не мають можливості повноцінно реалізуватися на українському ринку праці. Ця проблема безпосередньо торкається інтересів здобувачів вищої освіти і опосередковано впливає на суспільство в цілому, яке не може

renewal of the country's higher education management mechanisms. The higher education system cannot ignore the needs of the labor market, since the need for state regulation of the higher education system is due to the market's inability to fully provide educational services of a given quality. Therefore, one of the important directions of the state educational policy is the formation of a state mechanism for managing the quality of higher education. The external and internal interaction of the governance system should be regulated by appropriate public administration mechanisms, the effective implementation of which should create the right conditions for effective reform of higher education in Ukraine [14, p. 146].

Studies conducted by scientists do not sufficiently cover the practical side of the problem. In view of this, there is a need for a comprehensive study of the main aspects of higher education reform from the standpoint of current challenges and prospects, based on the practical aspect.

Therefore, the purpose of the article is to highlight the features of the higher education reform from the standpoint of modern challenges and prospects, based on the practical aspect.

The main material is presented. The main problem in the field of higher education is that graduates do not have the opportunity to fully realize themselves in the Ukrainian labor market. This problem directly affects the interests of higher education students and indirectly affects society

гармонійно розвиватися без конкурентоспроможних фахівців. Сьогодні якість вищої освіти не відповідає очікуванням роботодавців, здобувачів вищої освіти і суспільства в цілому. Випускники закладів вищої освіти – це часто молоді люди, які не мають знань, навичок та мотивації для здобуття вищої освіти. Тому в Україні бракує даних для динамічного відображення власних оцінок роботодавцями та здобувачами вищої освіти якості вищої освіти та відповідності освітніх програм потребам ринку праці, відсутній моніторинг зайнятості. З огляду на таку проблему, виникає необхідність реформування вищої освіти, виходячи із сучасних викликів та перспектив.

Ще до початку повномасштабної російсько-української війни, а саме у 2021 році Міністерством освіти і науки України передбачалося реалізувати важливі кроки у сфері вищої освіти, які повинні були передбачати:

1. Забезпечення повної фінансової автономії закладів вищої освіти у здійсненні їх діяльності. У такому контексті заклади вищої освіти повинні мати широкі повноваження самостійно розпоряджатися своїми коштами, встановлювати внутрішні системи та рівні винагороди, вільно залучати інвестиції, залишаючись при цьому неприбутковою організацією з усіма видами податкових пільг.

as a whole, which cannot develop harmoniously without competitive specialists. Today, the quality of higher education does not meet the expectations of employers, students, and society as a whole. Graduates of higher education institutions are often young people who do not have the knowledge, skills, and motivation to pursue higher education. Therefore, Ukraine lacks data to dynamically reflect employers' and students' own assessments of the quality of higher education and the relevance of educational programs to labor market needs, and there is no employment monitoring. Given this problem, there is a need to reform higher education based on current challenges and prospects.

Even before the outbreak of the full-scale Russian-Ukrainian war, namely in 2021, the Ministry of Education and Science of Ukraine was supposed to implement important steps in the field of higher education, which should have been envisaged:

1. Ensuring full financial autonomy of higher education institutions in carrying out their activities. In this context, higher education institutions should have broad powers to independently manage their funds, establish internal systems and levels of remuneration, and freely attract investments, while remaining a non-profit organization with all types of tax benefits.

2. Ensuring a competency-based approach to the educational process by updating the content of higher education and developing higher education standards at all levels

2. Пріоритетом також залишається забезпечення компетентнісного підходу в освітньому процесі шляхом оновлення змісту вищої освіти та розробки стандартів вищої освіти на всіх рівнях. Із запровадженням єдиних загальнодержавних кваліфікаційних іспитів з окремих дисциплін повинна продовжитися робота з підвищення рівня підготовки магістрів за професіями з високим рівнем соціальної відповідальності.

3. Міністерство освіти і науки України спільно з Міністерством соціальної політики України продовжать роботу з унормування дуальної форми здобуття вищої освіти. Це забезпечить тісний зв'язок між вищою освітою та потребами ринку праці.

4. Залучення коштів для покриття витрат на розвиток у сфері вищої освіти є важливою частиною модернізації системи вищої освіти. Для реалізації цього завдання передбачені переговори щодо кредитної угоди між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку на підтримку реформи вищої освіти.

5. Запровадження розподілу державних коштів за результатами діяльності закладів вищої освіти, що належать до сфери управління Міністерства охорони здоров'я України та Міністерства культури та інформаційної політики України. Таким чином, буде апробовано механізми застосування вдосконалених формул розподілу видатків державного бюджету на

remains a priority. With the introduction of unified national qualification exams in certain disciplines, work should continue to improve the level of training of masters in professions with a high level of social responsibility.

3. The Ministry of Education and Science of Ukraine, together with the Ministry of Social Policy of Ukraine, will continue to work on the regulation of the dual form of higher education. This will ensure a close connection between higher education and the needs of the labor market.

4. Raising funds to cover development costs in higher education is an important part of the modernization of the higher education system. To realize this task, negotiations on a loan agreement between Ukraine and the International Bank for Reconstruction and Development to support higher education reform are envisaged.

5. Introduce the distribution of public funds based on the performance of higher education institutions managed by the Ministry of Health of Ukraine and the Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine. Thus, the mechanisms for applying improved formulas for the distribution of state budget expenditures on higher education between higher education institutions will be tested [5].

In the pre-war period, the reform of higher education in Ukraine provided for the introduction of transparent financing of higher education institutions in accordance with the results of their educational, scientific and international activities.

вищу освіту між закладами вищої освіти [5].

У довоєнний період реформування вищої освіти в Україні передбачало впровадження прозорого фінансування закладів вищої освіти у відповідності до результатів їхньої освітньої, наукової та міжнародної діяльності. Зокрема, починаючи з 2020 року, заклади вищої освіти повинні одержувати державне фінансування і це не залежить від штатного розпису, а в основному залежатиме від результатів їх діяльності. Передбачалося, що такі засади реформування базуватимуться на положеннях Постанови Кабінету Міністрів України «Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності» від 24.12.2019 № 1146 [6]. Однак, у зв'язку із введенням воєнного стану реалізацію положень цієї постанови було зупинено до 31 грудня 2023 року відповідно до положень Постанови Кабінету Міністрів України «Про зупинення в 2023 році дії деяких постанов Кабінету Міністрів України» від 27.12.2022 № 1441 [7].

Також у довоєнний період було передбачено впровадити індикативну собівартість здобуття вищої освіти, яка регламентується положеннями Постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання запровадження індикативної собівартості» від 03.03.2020 № 191 [8]. Такі дії дадуть можливість привести плату за навчання на

In particular, starting from 2020, higher education institutions should receive state funding, and this does not depend on the staffing levels, but mainly on the results of their activities. It was assumed that such principles of reform would be based on the provisions of the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On the Distribution of State Budget Expenditures between Higher Education Institutions Based on the Performance of Their Educational, Scientific and International Activities” of 24.12.2019 No. 1146 [6]. However, due to the imposition of martial law, the implementation of the provisions of this resolution was suspended until December 31, 2023, in accordance with the provisions of the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On Suspension of Certain Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine in 2023” of 27.12.2022 No. 1441 [7].

Also, in the pre-war period, it was planned to introduce an indicative cost of higher education, which is regulated by the provisions of the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “Some issues of introducing an indicative cost” of 03.03.2020 No. 191 [8]. Such actions will make it possible to bring tuition fees for certain specialties in line with actual costs. This, in turn, will improve the quality of educational services provided to higher education students. However, this task was not fulfilled due to the introduction of martial law and the implementation of the provisions of this resolution was also suspended until December 31, 2023, in accordance with the provisions of the

окремих спеціальностях у відповідність до фактичних витрат. Це, зі свого боку, дозволить підвищити якість надання освітніх послуг здобувачам вищої освіти. Проте виконання цього завдання не відбулося через впровадження воєнного стану і реалізацію положень цієї постанови також було зупинено до 31 грудня 2023 року відповідно до положень Постанови Кабінету Міністрів України «Про зупинення в 2023 році дії деяких постанов Кабінету Міністрів України» від 27.12.2022 № 1441 [7].

З метою реформування вищої освіти в Україні ухвалено Закон України «Про фахову передвищу освіту» [9], який запровадив елемент корпоративного управління закладами, а також визначив ефективний механізм обрання керівників закладів. Окрім цього, положення документа змінюють систему державного фінансування закладів освіти та визначають надання можливості самостійно визначати форму освітнього процесу, право на отримання чи передачу комплексу матеріальних цінностей у разі виходу зі складу закладів вищої освіти.

Що стосується реалій сьогодення, тобто тих, які диктує воєнний стан, то Міністерство освіти і науки України видало наказ «Про затвердження Положення про дуальну форму здобуття фахової передвищої та вищої освіти» від 13 квітня 2023 року № 426 [10], який затверджує особливості дуальної форми здобуття фахової передвищої та вищої освіти. Так, це положення

Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On Suspension of Certain Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine in 2023” of 27.12.2022 No. 1441 [7].

In order to reform higher education in Ukraine, the Law of Ukraine “On Professional Higher Education” was adopted [9], which introduced an element of corporate governance of institutions and defined an effective mechanism for electing heads of institutions. In addition, the provisions of the document change the system of state funding of educational institutions and provide for the possibility to independently determine the form of the educational process, the right to receive or transfer a set of material assets in case of withdrawal from higher education institutions.

As for the realities of today, i.e. those dictated by martial law, the Ministry of Education and Science of Ukraine issued Order “On Approval of the Regulation on the Dual Form of Professional Undergraduate and Graduate Education” of April 13, 2023, No. 426 [10], which approves the features of the dual form of professional undergraduate and graduate education. Thus, this provision characterizes dual forms of education in institutions of professional higher education, which combine training in educational institutions and other subjects of pedagogical activity with training at enterprises, institutions and organizations to obtain a certain qualification.

The purpose of the regulation is to implement a student-centered

характеризує дуальні форми навчання закладах фахової передвищої та вищої освіти, які поєднують навчання в навчальних закладах та інших суб'єктах педагогічної діяльності з навчанням на підприємствах, в установах та організаціях для здобуття певної кваліфікації.

Метою положення є реалізація студентоцентричного підходу через орієнтацію, задоволення очікувань здобувачів освіти щодо успішної роботи за професією, формування сучасних знань практичного характеру, компетентності та навичок у професійній діяльності та практичній командній роботі. Це підвищує готовність на робочому місці та у виробничому середовищі, полегшує та прискорює перехід випускників від освіти до роботи та підвищує конкурентоспроможність на загальному ринку праці. Застосування дуальних форм навчання має особливе значення з точки зору вирішення завдань швидкого відновлення повоєнної економіки України, задоволення потреби у висококваліфікованих кадрах із затребуваними навичками та перспектив інтеграції України у дуальне навчання в Європейському Союзі. Також у цьому положенні висвітлюється специфіка функцій основних учасників дуальної форми навчання, планування та організації освітнього процесу.

Незважаючи на складну ситуацію в Україні, головна мета реформи вищої освіти в Україні, виходячи із викликів та перспектив сьогодення повинна полягати у

approach through orientation, to meet the expectations of students for successful work in the profession, to develop up-to-date practical knowledge, competence and skills in professional activities and practical teamwork. This increases readiness in the workplace and in the production environment, facilitates and accelerates the transition of graduates from education to work, and increases competitiveness in the general labor market. The use of dual forms of education is of particular importance in terms of addressing the challenges of rapid recovery of Ukraine's post-war economy, meeting the need for highly qualified personnel with in-demand skills, and the prospects for Ukraine's integration into dual education in the European Union. This provision also highlights the specifics of the functions of the main participants in the dual form of education, planning and organization of the educational process.

Despite the difficult situation in Ukraine, the main goal of higher education reform in Ukraine, based on the challenges and prospects of today, should be to continue the educational process, despite the realities of today. On the eve of the outbreak of the full-scale Russian-Ukrainian war, namely on February 23, 2022, the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032 was approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine by the Resolution No. 286-p [11]. This strategic document defines the main priorities of the higher education system at the current stage of

продовженні освітнього процесу, незважаючи на реалії сьогодення.

У переддень початку повномасштабної російсько-української війни, а саме 23 лютого 2022 року було схвалено Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки розпорядженням Кабінету Міністрів України № 286-р [11]. Цей стратегічний документ визначає основні пріоритети системи вищої освіти на сучасному етапі соціально-економічного розвитку та найважливіші риси, які мають бути сформовані до 2032 року. Беручи до уваги сучасний стан, виникає необхідність корегування завдань, визначених у стратегії.

Доцільно зауважити, що Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки присвячена періоду вступу України до Європейського Союзу і є дуже актуальним і важливим документом реформування сфери вищої освіти в Україні. Цілі та завдання стратегії є детальною дорожньою картою відбудови та підтримки післявоєнної реформи системи вищої освіти в Україні. Виконання поставлених у стратегії завдань зменшить руйнівні наслідки повномасштабного вторгнення країни-агресора на територію незалежної України.

Тому основою цієї стратегії є прагнення України стати рівноправним членом Європейського співтовариства, а визначені в ній стратегічні та оперативні цілі відповідають зобов'язанням України за Угодою про асоціацію між Україною та

socio-economic development and the most important features that should be formed by 2032. Taking into account the current situation, there is a need to adjust the tasks defined in the strategy.

It is worth noting that the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032 is dedicated to the period of Ukraine's accession to the European Union and is a very relevant and important document for reforming the higher education sector in Ukraine. The goals and objectives of the strategy are a detailed roadmap for rebuilding and supporting the post-war reform of the higher education system in Ukraine. The fulfillment of the tasks set out in the strategy will reduce the devastating consequences of the full-scale invasion of the aggressor country into the territory of independent Ukraine.

Therefore, the basis of this strategy is Ukraine's aspiration to become an equal member of the European Community, and the strategic and operational goals set out in it are in line with Ukraine's obligations under the Association Agreement between Ukraine and the European Union. It is advisable to highlight the following goals that underlie the reform of higher education in Ukraine [11]:

1. Effective management of the higher education system. The following is expected: increasing the budget and improving distribution methods; expanding budgetary lending for higher education; modernizing the network, integrating higher education

Європейським Союзом. Доцільно виділити такі цілі, які лежать в основі реформування сфери вищої освіти в Україні [11]:

1. Ефективність управління системою вищої освіти. Очікується наступне: збільшення бюджету і вдосконалення методів розподілу; розширення бюджетного кредитування на здобуття вищої освіти; модернізація мережі, інтеграція закладів вищої освіти та підтримка дослідницьких університетів.

2. Довіра громадян, України і компаній до освітньої, наукової та інноваційної діяльності закладів вищої освіти. Для досягнення цієї цілі пропонується: розширити охоплення зовнішнього незалежного оцінювання, цільового розміщення та конкурсу; забезпечити допомогу закладам вищої освіти у проведенні бізнес-досліджень та консультацій; створити умови для розвитку державно-приватного партнерства у вищій освіті; встановити ефективні механізми для виявлення порушень академічної доброчесності та процедури підтримки академічної відповідальності.

3. Забезпечення якісної освітньої та наукової діяльності та конкурентоспроможної вищої освіти, доступної для різних верств населення. Зокрема передбачено для досягнення такої цілі забезпечити: підтримку студентської мобільності у вітчизняних та закордонних навчаннях та рекомендації щодо навчання в закордонних університетах; надання спеціальної допомоги жителям тимчасово

institutions and supporting research universities.

2. The trust of citizens, Ukraine and companies in the educational, scientific and innovative activities of higher education institutions. To achieve this goal, it is proposed to: expand the coverage of external independent evaluation, targeted placement and competition; provide assistance to higher education institutions in conducting business research and consultations; create conditions for the development of public-private partnerships in higher education; establish effective mechanisms for detecting violations of academic integrity and procedures for supporting academic responsibility.

3. Ensuring quality educational and research activities and competitive higher education accessible to different segments of the population. In particular, to achieve this goal, it is envisaged to provide: support for student mobility in domestic and foreign studies and recommendations for studying at foreign universities; providing special assistance to residents of the temporarily occupied territories, socially vulnerable groups; creating special conditions for successful participants; promoting the use of innovative technologies and modern didactic materials in the educational process, developing research infrastructure.

4. Internationalization of higher education in Ukraine, in the context of which it is envisaged to: harmonize the structure of higher education in accordance with the obligations of the member states of the European Higher

окупованих територій, соціально незахищеним верствам населення; створення спеціальних умов для успішних учасників; сприяння використанню інноваційних технологій та сучасних дидактичних матеріалів в освітньому процесі, розвивати дослідницьку інфраструктуру.

4. Інтернаціоналізація вищої освіти в Україні, у контексті якої передбачено: гармонізувати структуру вищої освіти відповідно до зобов'язань держав-членів Європейського простору вищої освіти; розвивати національну систему кваліфікації; спростити процедури визнання іноземних освітніх кваліфікацій; трансформувати освіту з безпеки та оборони відповідно до доктринального підходу та принципів НАТО.

5. Привабливість закладів вищої освіти для вчених і академічної кар'єри. Щоб досягти цього потрібно: дотримуватись отримання студентоцентричного підходу до організації навчального процесу; розширити перехресний вступ, спільні, міждисциплінарні і подвійні програми, дуальну та інші форми здобуття освіти; розвивати загальні навички, правову культуру, спортивні змагання; розробляти програми управлінської підготовки керівних кадрів та майбутніх кадрів вищих закладів освіти (кадрового резерву); навчання підтримки реформ; реалізовувати комунікаційні кампанії на підтримку реформи системи вищої освіти.

Education Area; develop the national qualification system; simplify the procedures for recognizing foreign educational qualifications; transform security and defense education in accordance with the doctrinal approach and NATO principles.

5. Making higher education institutions attractive for researchers and academic careers. To achieve this, it is necessary to: adhere to a student-centered approach to the organization of the educational process; expand cross-entry, joint, interdisciplinary and dual programs, dual and other forms of education; develop general skills, legal culture, sports competitions; develop management training programs for senior management and future staff of higher education institutions (personnel reserve); training to support reforms; implement communication campaigns in support of the higher education system reform.

At the same time, an important step in reforming higher education in Ukraine, based on the realities of today, was the adoption of the Law of Ukraine "On Amendments to Certain Laws of Ukraine on Quality Assurance in Higher Education" [12]. The purpose of this document is to improve the mechanisms for ensuring the quality of higher education in Ukraine and to create conditions for the functioning of the National Agency for Quality Assurance in Higher Education in accordance with the standards and recommendations of the European Higher Education Area. The Law also sets requirements for the establishment of the Appeals Chamber,

Разом з тим, важливим кроком реформування вищої освіти в Україні, виходячи із реалій сьогодення стало ухвалення Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення якості вищої освіти» [12]. Метою цього документу є вдосконалення механізмів забезпечення якості вищої освіти в Україні та створення умов для функціонування Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти відповідно до стандартів і рекомендацій Європейського простору вищої освіти. Закон також встановлює вимоги щодо створення Апеляційної палати, здійснення постакредитаційного моніторингу, вдосконалення системи інституційної акредитації, статусу та складу державних установ.

Особливу увагу у контексті розкриття мети дослідження доцільно звернути на проекти актів, які підготовлені на імплементацію Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення якості вищої освіти» від 02.05.2023 № 3062-IX [13]. Так, Міністерство освіти і науки України оприлюднило для громадського обговорення розроблені Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти проекти нормативно-правових актів, які стосуються питань акредитації освітніх програм вищої освіти, зокрема [14]:

1) проект Положення про акредитацію освітніх програм, за

post-accreditation monitoring, improvement of the institutional accreditation system, status and composition of state institutions.

Particular attention in the context of disclosing the purpose of the study should be paid to the draft acts prepared to implement the Law of Ukraine “On Amendments to Certain Laws of Ukraine on Ensuring the Quality of Higher Education” of 02.05.2023 No. 3062-IX [13]. Thus, the Ministry of Education and Science of Ukraine has published for public discussion draft regulations developed by the National Agency for Higher Education Quality Assurance that relate to the accreditation of higher education programs, in particular [14]:

1) Draft Regulation on Accreditation of Educational Programs for the Training of Higher Education Applicants;

2) draft Regulation on the Appeals Chamber of the National Agency for Higher Education Quality Assurance;

3) Draft Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On Amendments to the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of June 25, 2020 No. 565 ‘On Approval of the Form of the Certificate of Accreditation of the Educational Program and the Procedure for Issuing, Reissuing, Issuing, Storing and Accounting for Such Certificates’.

Based on the current aspects of the development of higher education in Ukraine, it is advisable to highlight the following priority steps to be taken, as Ukraine currently needs a qualitative

якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти;

2) проєкт Положення про Апеляційну палату Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти;

3) проєкт постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 25 червня 2020 р. № 565 «Про затвердження форми сертифіката про акредитацію освітньої програми і Порядку оформлення, переоформлення, видачі, зберігання та обліку таких сертифікатів».

Опираючись на сучасні аспекти розвитку сфери вищої освіти в Україні, доцільно виділити такі першочергові кроки, які необхідно здійснити, оскільки Україна наразі потребує якісного зростання вищої освіти та наукових досліджень [15]:

1) перехід до повної фінансової автономії закладів вищої освіти (це означає, що відповідальність за якість навчання, викладання та наукові дослідження фактично перекладається з держави на заклад вищої освіти, і він безпосередньо отримує можливість капіталізувати власні академічні досягнення);

2) підвищити якість освітнього процесу у закладах вищої освіти, що, зі свого боку, забезпечить конкурентоспроможність цих закладів на міжнародному рівні;

3) підвищити якість процесу акредитації закладів вищої освіти;

4) забезпечити інтернаціоналізація закладів вищої

growth of higher education and research [15]:

1) transition to full financial autonomy of higher education institutions (this means that the responsibility for the quality of learning, teaching and research is actually transferred from the state to the higher education institution, and it directly gets the opportunity to capitalize on its own academic achievements);

2) to improve the quality of the educational process in higher education institutions, which, in turn, will ensure the competitiveness of these institutions at the international level;

3) improve the quality of the accreditation process of higher education institutions;

4) to ensure internationalization of higher education institutions, which should be perceived not as a bureaucratic “external” quality requirement, but rather as a unique contextual opportunity on a global scale (in this regard, there is a need to strengthen international academic cooperation, intensive study and use of foreign languages and creation of an English-speaking environment, especially in Ukrainian higher education institutions);

5) ensure participation of Ukrainian higher education institutions in research, organization of the educational process and development of the academic sphere.

The current state policy is aimed at increasing the autonomy of higher education institutions, creating transparent and fair conditions for

освіти, яку доцільно сприймати не як бюрократичну «зовнішню» вимогу до якості, а радше як унікальну контекстну можливість у глобальному масштабі (у зв'язку з цим існує потреба у посиленні міжнародної академічної співпраці, інтенсивному вивченні та використанні іноземних мов та створенні англомовного середовища, особливо в українських закладах вищої освіти);

5) забезпечити участь українських закладів вищої освіти у наукових дослідженнях, організації освітнього процесу та розвитку академічної сфери.

Сучасна державна політика спрямована на підвищення автономії закладів вищої освіти, створення прозорих і справедливих умов для доступу до якісної вищої освіти та посилення вступних вимог до абітурієнтів, створення умов для отримання закладами вищої освіти високого рівня автономії (в тому числі фінансової) та ефективного здійснення своєї діяльності, а для цього забезпечити розвиток відповідної нормативно-правової бази, інформаційну та системну підтримку закладів вищої освіти щодо нових способів управління фінансами самостійно. З метою вдосконалення вищої освіти та забезпечення дотримання стандартів доброчесності та справедливості під час вступу до закладів вищої освіти доцільно продовжувати практику державного прийому до закладів вищої освіти за широким конкурсом та на основі пріоритетів, визначених абітурієнтами.

access to quality higher education and strengthening the entry requirements for applicants, creating conditions for higher education institutions to obtain a high level of autonomy (including financial) and effectively carry out their activities, and to this end, ensure the development of the relevant regulatory framework, information and system support for higher education institutions on new ways of managing finances independently. In order to improve higher education and ensure compliance with the standards of integrity and fairness in admission to higher education institutions, it is advisable to continue the practice of state admission to higher education institutions on a broad basis and based on the priorities set by applicants.

Conclusions. Summarizing the study of the peculiarities of reforming higher education in Ukraine, based on the challenges and prospects of today, it is advisable to note that the provisions of the adopted legal documents in the pre-war period should be adjusted in accordance with the conditions of martial law in the state. However, it should be noted that despite the martial law in Ukraine, the reform of higher education continues, but taking into account the conditions dictated by the Russian-Ukrainian war. In particular, during the period of the full-scale invasion of Ukraine, the Regulation on the dual form of professional undergraduate and graduate education was adopted. In addition, there have been changes to ensure the quality of higher education. Also, a number of projects have been

Список використаних джерел

1. Кормич Л. І., Кормич А. І. Варіативні можливості реформування вищої освіти України в європейському контексті. Актуальні проблеми політики: зб. наук. пр. НУ «ОЮА», Південноукр. центр гендер. проблем. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. Вип. 65. С. 18-25.

2. Ісаєва О. Вектор реформування вищої освіти в умовах глобалізації. Молодь і ринок. 2021. №7-8(193-194). С. 29-32.

3. Вавренюк С. А. Державне управління реформуванням вищої освіти в Україні: Монографія. Харків: НУЦЗУ, 2020. 285 с.

4. Чирва Г. М. Механізми державного управління розвитком вищої освіти: орієнтація на якість освітніх послуг. Механізми державного управління. 2019. №3(22). С. 146-156.

5. Забезпечити фінансову автономію ЗВО та унормувати здобуття освіти за дуальною формою – пріоритетні дії Уряду у сфері вищої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/zabezpechiti-finansovu-avtonomiyu-zvo-ta-unormuvati-zdobuttya-osviti-za-dualnoyu-formoyu-prioritetni-dii-uryadu-u-sferi-vishoi-osviti>

6. Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України; Розподіл від 24.12.2019 № 1146. URL:

developed to date that address the accreditation of higher education programs. Having revealed the peculiarities of reforming higher education in Ukraine in terms of current challenges, it should be emphasized that the main prospect of reform should be the European integration course of such a process in the context of taking into account the experience of European countries. However, it should not be forgotten that the state policy in the field of higher education reform should not copy the experience of European countries, but only study and effectively use the best practices, but based on the socio-economic characteristics of Ukraine's development, available resources, opportunities and security situation.

References

1. Kormych L.I., Kormych A.I. Variable possibilities of reforming higher education in Ukraine in the European context. Actual problems of politics: a collection of scientific papers of the National University "Odesa Law Academy", South Ukrainian Center for Gender Problems. Odesa: Publishing house "Helvetica", 2020. Issue. 65. pp. 18-25.

2. Isayeva O. Vector of reforming higher education in the context of globalization. Youth and the market. 2021. №7-8(193-194). pp. 29-32.

3. Vavreniuk S. A. Public administration of higher education reform in Ukraine: Monograph. Kharkiv: National University of Civil Protection of Ukraine, 2020. 285 p.

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1146-2019-%D0%BF>

7. Про зупинення в 2023 році дії деяких постанов Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2022 № 1441. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1441-2022-%D0%BF#n6>

8. Деякі питання запровадження індикативної собівартості: Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Перелік від 03.03.2020 № 191. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/191-2020-%D0%BF#Text>

9. Про фахову передвищу освіту: Закон України від 06.06.2019 № 2745-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text>

10. Про затвердження Положення про дуальну форму здобуття фахової передвищої та вищої освіти: МОН України; Наказ, Положення від 13.04.2023 № 426. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0929-23#Text>

11. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План від 23.02.2022 № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n379>

12. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення якості вищої освіти: Закон України від 02.05.2023 № 3062-IX. URL:

4. Chirva G.M. Mechanisms of state management of higher education development: focus on the quality of educational services. Mechanisms of public administration. 2019. №3(22). pp. 146-156.

5. Ensuring the financial autonomy of higher education institutions and normalizing dual education are the Government's priority actions in the field of higher education. URL:

<https://mon.gov.ua/ua/news/zabezpechiti-finansovu-avtonomiyu-zvo-ta-unormuvati-zdobuttya-osviti-za-dualnoyu-formoyu-prioritetni-diyi-uryadu-u-sferi-vishoyi-osviti>

6. Pro rozpodil vydatkiv derzhavnoho biudzhetu mizh zakladamy vyshchoi osvity na osnovi pokaznykiv yikh osvitnoi, naukovoї ta mizhnarodnoi diialnosti: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy; Rozpodil vid 24.12.2019 № 1146. [On the distribution of state budget expenditures between higher education institutions based on the indicators of their educational, scientific and international activities: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Distribution of 24.12.2019 No. 1146.] URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1146-2019-%D0%BF>

7. Pro zupynennia v 2023 rotsi dii deiakykh postanov Kabinetu Ministriv Ukrainy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27.12.2022 № 1441. [On the suspension of certain resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine in 2023: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1441 dated

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3062-20#Text>

13. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення якості вищої освіти: Закон України від 02.05.2023 № 3062-IX.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3062-20#Text>

14. Проекти нормативно-правових актів, що стосуються питань акредитації освітніх програм вищої освіти. Міністерство освіти і науки України, 2023.

URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/proyekti-normativno-pravovih-aktiv-sho-stosuyut-sya-pitan-akreditaciyi-osvitnih-program-vishoyi-osviti>

15. Квіт Сергій. Усе має змінитися: десять кроків з реформування вищої освіти після війни.

URL: <https://zn.ua/ukr/EDUCATION/use-ma-je-zminisja-desjat-krokov-z-reformuvannja-vishchoji-osviti-pislja-vijni.html>

27.12.2022.]

URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1441-2022-%D0%BF#n6>

8. Деякі питання запровадження індыкатyvnoi sobivartosti: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy; Poriadok, Perelik vid 03.03.2020 № 191. [Some issues of introducing indicative cost: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Procedure, List of 03.03.2020 No. 191.]

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/191-2020-%D0%BF#Text>

9. Pro fakhovu peredvyshchu osvitu: Zakon Ukrainy vid 06.06.2019 № 2745-VIII. [On professional higher education: Law of Ukraine of 06.06.2019 No. 2745-VIII.]

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text>

10. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro dualnu formu zdobuttia fakhovoi peredvyshchoi ta vyshchoi osvity: MON Ukrainy; Nakaz, Polozhennia vid 13.04.2023 № 426. [On approval of the Regulation on the dual form of obtaining professional higher education: Ministry of Education and Science of Ukraine; Order, Regulation of 13.04.2023 No. 426.]

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0929-23#Text>

11. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022-2032 roky: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy; Stratehiia, Plan vid 23.02.2022 № 286-r. [On approval of the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine;

Strategy, Plan of 23.02.2022 No. 286-p.] URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n379>

12. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity: Zakon Ukrainy vid 02.05.2023 № 3062-IX. [On Amendments to Certain Laws of Ukraine on Ensuring the Quality of Higher Education: Law of Ukraine of 02.05.2023 No. 3062-IX.] URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3062-20#Text>

13. Draft regulations on accreditation of higher education programs. Ministry of Education and Science of Ukraine, 2023. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/proyekti-normativno-pravovih-aktiv-sho-stosuyutsya-pitan-akreditaciyi-osvitnih-program-vishoyi-osviti>

14. Serhiy Kvit. Everything must change: ten steps to reform higher education after the war. URL: <https://zn.ua/ukr/EDUCATION/use-maie-zminitisja-desjat-krokv-z-reformuvannja-vishchoji-osviti-pislja-vijni.html>

УДК 65.014

Михайловська О. В.

д.держ.упр., професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування Національний університет «Чернігівська політехніка»

ORCID: 0000-0002-7682-2292

Каськів А.Є.

Лікар-стоматолог ФОП Чоп М.І.

УДК 65.014

Mykhailovska O. V.

Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Management and Administration National University "Chernihiv Polytechnic"
ORCID: 0000-0002-7682-2292

Kaskiv A.E.

Dentist, private entrepreneur Chop M.I.

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В УМОВАХ КРИЗИ

MANAGING COMMUNICATIONS IN A CRISIS

Анотація. У статті було визначено ключову роль комунікації в системі управління в умовах кризових ситуацій. Вивчення актуальності ефективності комунікаційних процесів у цей період набуває особливого значення через зростання обсягу інформації, швидкий розвиток технологій та зміну вимог громадян. Було встановлено, що наявність прозорості, кризової комунікації у період глобальних викликів підсилює потребу в адаптації управлінських практик до сучасних реалій. У статті було досліджено сучасні вимоги громадськості до доступності та відкритості роботи уряду, що спонукає до вдосконалення комунікаційних стратегій. Окреслено, що забезпечення ефективних комунікацій може збільшити рівень довіри між владою та громадянами, підвищити рівень транспарентності урядових дій та сприяти успішному управлінню кризами. Україна сьогодні зіткнулася з викликом активних військових дій, що робить комунікацію надзвичайно важливою для національної

Abstract. The article defines the key role of communication in the management system in crisis situations. The study of the relevance of the effectiveness of communication processes in this period is of particular importance due to the growth of information, the rapid development of technology and the changing requirements of citizens. It has been established that the presence of transparency and crisis communication in times of global challenges increases the need to adapt management practices to modern realities. The article examines the current public requirements for accessibility and openness of government work, which encourages the improvement of communication strategies. It is outlined that ensuring effective communications can increase the level of trust between the government and citizens, increase the transparency of government actions and contribute to successful crisis management. Today, Ukraine is facing the challenge of active military operations, which makes communication extremely important for national security and minimizing the consequences of crises. The article

безпеки та мінімізації наслідків криз. У статті розкрито вплив цифрових технологій на комунікаційні процеси, зокрема як збільшення використання соціальних мереж та онлайн-платформ робить комунікацію більш доступною та швидкою. У дослідженні було використано підходи та теорії відомих науковців, які внесли значний вклад у вивчення комунікаційних процесів в публічному управлінні. Висновки дослідження підкреслюють, що удосконалення комунікаційних навичок державних службовців є важливим завданням для покращення публічного управління, зміцнення довіри громадськості та забезпечення успішного функціонування сучасних управлінців. Наголошено на важливості для національної безпеки та внутрішньої стійкості створення окремого самостійного підрозділу в системі електронного управління щодо здійснення ефективних комунікаційних заходів у процесі виникнення надзвичайних ситуацій та у період криз.

Ключові слова: менеджмент, управління комунікаціями, кризи, інформація.

Постановка проблеми. Питання ефективності комунікації системи публічного управління як показника суспільного розвитку є надзвичайно актуальною у сучасному світі. Розвиток

reveals the impact of digital technologies on communication processes, in particular, how the increased use of social media and online platforms makes communication more accessible and faster. The study uses the approaches and theories of well-known scholars who have made a significant contribution to the study of communication processes in public administration. The findings of the study emphasize that improving the communication skills of civil servants is an important task for improving public administration, strengthening public trust and ensuring the successful functioning of modern managers. The author emphasizes the importance for national security and internal stability of creating a separate independent unit in the e-government system to implement effective communication measures in the event of emergencies and crises.

Keywords: management, communication management, crises, information.

Problem statement. The issue of communication efficiency of the public administration system as an indicator of social development is extremely relevant in the modern world. The development of technology, the growth of information, as well as the changing demands and expectations of citizens pose serious challenges to public administration and communication practices. The relevance of this topic is also emphasized by the presence of:

технологій, зростання обсягу інформації, а також зміна вимог та очікувань громадян створюють серйозні виклики для публічного управління та комунікаційних практик. Підкреслюють актуальність даної теми також наявність: транспарентності і відкритості, кризової комунікації, розвиток технологій, глобальні виклики, зміна споживацької поведінки

Сучасні громадяни вимагають більшої доступності та відкритості в роботі уряду та публічних органів. Забезпечення ефективних комунікацій дозволяє збільшити рівень довіри між владою та громадянами, підвищує рівень транспарентності та відкритості урядових дій. В останнє десятиріччя світ стикнувся з численними кризами, такими як пандемія COVID-19, природні катастрофи та інші надзвичайні ситуації. Для України сьогодні найважливішою є проблема ведення активних військових дій на території держави. Інформація та ефективна комунікація стають критично важливими для успішного управління кризами та мінімізації їхніх наслідків, особливо це важливо для України в умовах війни.

Зростання використання цифрових технологій, соціальних мереж та онлайн-платформ робить комунікацію більш доступною та швидкою. Владні органи повинні адаптувати свої комунікаційні стратегії до цього нового середовища. Проблеми, такі як

transparency and openness, crisis communication, technology development, global challenges, changing consumer behavior

Modern citizens demand more accessibility and openness in the work of the government and public authorities. Ensuring effective communications helps to increase the level of trust between the government and citizens, and increases the level of transparency and openness of government actions. Over the past decade, the world has faced numerous crises, such as the COVID-19 pandemic, natural disasters, and other emergencies. For Ukraine, the most important issue today is the problem of active military operations on the territory of the state. Information and effective communication are becoming critical for successful crisis management and minimization of its consequences, especially for Ukraine in a time of war.

The growing use of digital technologies, social media, and online platforms makes communication more accessible and faster. Authorities need to adapt their communication strategies to this new environment. Challenges such as climate change, migration, biodiversity, and the fight against crime require joint efforts and effective information exchange between countries and regions. Communication is becoming a key tool for achieving common goals. Citizens are becoming more demanding in terms of the quality of services provided by government agencies. They expect a quick and

зміна клімату, міграція, біорізноманіття та боротьба зі злочинністю, вимагають спільних зусиль та ефективного обміну інформацією між країнами та регіонами. Комунікація стає ключовим інструментом для досягнення спільних цілей. Громадяни стають більш вимогливими щодо якості послуг, які надають державні органи. Вони очікують швидкого та ефективного відгуку на свої запити та скарги.

Отже, дослідження та вдосконалення комунікаційних процесів у системі публічного управління стає актуальним завданням для забезпечення успішного суспільного розвитку, підвищення довіри громадян до влади та реалізації стратегічних цілей як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Аналіз останніх досліджень. Дослідження комунікаційних процесів в публічному управлінні є широким полем, і багато вчених зробили важливий внесок у цю галузь. Основними дослідниками у даній сфері стали: Д. Фаррел та Д. Шин (розробили концепцію «комунікаційного управління» (communication management), яка вказує на важливість ефективної комунікації в публічному секторі та підкреслює роль комунікаційних стратегій у досягненні стратегічних цілей); К. Вайнер (вивчає взаємозв'язок між публічним управлінням та комунікаціями, зосереджуючись на використанні комунікаційних інструментів для підвищення ефективності

effective response to their inquiries and complaints.

Thus, researching and improving communication processes in the public administration system is becoming an urgent task to ensure successful social development, increase public trust in the government, and implement strategic goals at both the national and international levels.

Analysis of recent research. The study of communication processes in public administration is a broad field, and many scholars have made important contributions to this area. The main researchers in this area are: D. Farrell and D. Sheehan (developed the concept of “communication management”, which points to the importance of effective communication in the public sector and emphasizes the role of communication strategies in achieving strategic goals); K. Weiner (studies the relationship between public administration and communications, focusing on the use of communication tools to improve the efficiency of public services); D. Grisson (specializes in researching strategies for interaction between the government and citizens through various communication channels, including social media).

Ukraine also has scholars who actively study communication processes in public administration and other related fields: O. Antoniuk (specializes in the study of communications in Ukrainian public administration and media policy, as well as in the analysis of the impact

державних служб); Д. Гріссон (спеціалізується на дослідженні стратегій взаємодії між урядом та громадянами через різні канали комунікації, включаючи соціальні медіа); М. Вульффуцці (вивчає роль комунікацій в управлінні зміною та інноваціями в публічному секторі); Л. Фрідріксен (фокусуються на використанні інформаційних технологій та електронного урядування для підвищення ефективності комунікаційних процесів в публічному секторі) та інші.

В Україні також є науковці, які активно досліджують комунікаційні процеси в публічному управлінні та інших суміжних галузях: О. Антонюк (спеціалізується на дослідженні комунікацій в українському публічному управлінні та медіаполітиці, а також на аналізі впливу медіа на суспільство); С. Кушнірук (аналіз комунікаційних стратегій та використання інформаційних технологій в управлінні); О. Гнатюк (дослідження соціальних медіа та їх вплив на політику та громадянське суспільство); А. Майстренко (питання взаємодії між громадськістю та державою через комунікаційні канали); І. Бекешкіна (питання громадського сприйняття реформ в Україні та використання комунікаційних стратегій у владі) та інші. Це лише декілька науковців, які внесли важливий внесок у вивчення комунікаційних процесів в публічному управлінні. Ця галузь має багато підгалузей та

of media on society); S. Kushniruk (analysis of communication strategies and the use of information technology in governance); O. Hnatiuk (study of social media and their impact on politics and civil society); A. Maistrenko (issues of interaction between the public and the state through communication channels); I. Bekeshkina (issues of public perception of reforms in Ukraine and the use of communication strategies in government). These are just a few scholars who have made an important contribution to the study of communication processes in public administration. This field has many subfields and aspects, and many scholars continue to explore this important aspect of modern governance.

The purpose of the article is to study the role of the effectiveness of communication processes in times of crisis. In particular, the article focuses on the challenges associated with the growth of information, the development of technology, as well as the changing demands and expectations of citizens, which creates new requirements for transparency, openness, crisis communication and adaptation to global challenges. The results of the study are aimed at increasing the level of trust and transparency in the interaction between the government and citizens, especially in the context of crisis response and national security in times of war.

The presentation of the main material. Communication is the

аспектів, і багато вчених продовжують досліджувати цей важливий аспект сучасного управління.

Мета статті полягає у вивченні ролі ефективності комунікаційних процесів в умовах кризи. Зокрема, зосереджено увагу на викликах, пов'язаних зі зростанням обсягів інформації, розвитком технологій, а також зміною вимог і очікувань громадян, що створює нові вимоги до транспарентності, відкритості, кризової комунікації та адаптації до глобальних викликів. Результати дослідження спрямовані на підвищення рівня довіри та транспарентності у взаємодії між владою і громадянами, особливо в контексті реагування на кризи і забезпечення національної безпеки в умовах війни.

Виклад основного матеріалу. Комунікація – це процес обміну інформацією, включаючи факти, ідеї, погляди, емоції та інше, між двома або більше особами з використанням вербальних та невербальних засобів з метою передавання та одержання інформації [1]. Цей процес є надзвичайно важливим для суспільного розвитку, оскільки сприяє накопиченню знань і узгодженій суспільній діяльності. Комунікація виникла як відповідь на потребу одного індивіда передати іншому необхідну інформацію. Термін «комунікація» (лат. Communicatio – «роблю загальним, зв'язую») став

process of exchanging information, including facts, ideas, opinions, emotions, etc., between two or more persons using verbal and non-verbal means in order to transmit and receive information [1]. This process is extremely important for social development, as it contributes to the accumulation of knowledge and coordinated social activities. Communication arose as a response to the need of one individual to transmit the necessary information to another. The term “communication” (Latin: communicatio - “to make common, to connect”) became common in the scientific literature in the early twentieth century.

In his book “Management: Tasks, Responsibilities, Practices” [2], P. Drucker explores various aspects of management, including the role of communication in organizational structures and interaction between managers and employees, how effective communication skills can help managers perform their tasks and responsibilities more successfully. In his book The Effective Executive [3], he highlights the importance of effective communication for managers and executives. He discusses how to set tasks, communicate instructions, and communicate with employees. Managing for Results [4] discusses the importance of communication in the context of human resource management and organizational development. In his works, P. Drucker emphasizes that effective communication is a key factor in the success of management and

поширеним у науковій літературі на початку XX століття.

У своїй книзі «Management: Tasks, Responsibilities, Practices» [2] П.Друкер досліджує різні аспекти управління, включаючи роль комунікації в організаційних структурах та взаємодії між менеджерами та співробітниками, як ефективні комунікаційні навички можуть допомогти менеджерам виконувати свої завдання та відповідальності більш успішно. У книзі «The Effective Executive» [3] він висвітлює важливість ефективної комунікації для менеджерів та виконавців. Він розглядає, як правильно ставити завдання, передавати інструкції та спілкуватися зі співробітниками. У книзі «Managing for Results» [4] розглянуто важливість комунікації в контексті управління людськими ресурсами та організаційного розвитку. У своїх роботах П. Друкер наголошує на тому, що ефективна комунікація є ключовим чинником успіху управління та розвитку організацій. Він розглядає різні аспекти комунікації, включаючи її роль у взаємодії між менеджерами та співробітниками, в управлінні завданнями та в процесі досягнення результатів.

Управління є складним і багатогранним процесом, який передбачає прийняття рішень, планування, координацію та контроль за діяльністю організації. Один із ключових факторів, що впливають на успішність управління, – це ефективність комунікацій усередині організації

development of organizations. He examines various aspects of communication, including its role in the interaction between managers and employees, in managing tasks, and in the process of achieving results.

Management is a complex and multifaceted process that involves decision-making, planning, coordination, and control of the organization's activities. One of the key factors influencing the success of management is the effectiveness of communications within the organization and the interaction of the external environment. Effective communication is an integral part of each stage of the management process and affects the efficiency and ability of the organization to achieve its goals. Therefore, let us consider the importance and role of effective communication in the management process (Table 1).

Thus, effective communication is crucial for the successful management of an organization. It affects decision-making, coordination, creation of organizational climate and interaction with the external environment. Organizations that pay due attention to the development of effective communication processes usually achieve better results and ensure their sustainable development. Many scientists and researchers study the functions of managerial communication in different contexts and areas [5].

та взаємодія зовнішнього середовища. Ефективна комунікація є невід'ємною складовою кожного етапу управлінського процесу та впливає на результативність та спроможність організації досягати своїх цілей. Тож, розглянемо важливість та роль ефективних комунікацій в управлінському процесі (Таблиця 1).

Отже, ефективна комунікація є вкрай важливою для успішного управління організацією. Вона впливає на прийняття рішень, координацію дій, створення організаційного клімату та взаємодію з зовнішнім середовищем. Організації, які приділяють належну увагу розвитку ефективних комунікаційних процесів, зазвичай досягають кращих результатів та забезпечують свій стабільний розвиток. Багато науковців та дослідників вивчають функції управлінської комунікації у різних контекстах та областях [5].

Таблиця 1

Роль комунікацій в управлінських процесах

Зона впливу	Характеристика
<i>Прийняття рішень</i>	Ефективна комунікація впливає на якість прийнятих рішень та їх реалізацію. Керівники та працівники повинні мати можливість обмінюватися інформацією, аналізувати альтернативи та приймати обгрунтовані рішення. Недоліки в комунікації можуть спричинити неправильні рішення, непорозуміння та конфлікти, що впливає на робочий процес та досягнення цілей організації.
<i>Забезпечення координації дій</i>	Ефективна комунікація також грає важливу роль у координації дій різних підрозділів та співробітників організації. Коли працівники розуміють загальні цілі та завдання, вони краще співпрацюють та спрямовують свої зусилля на досягнення цих

	цілей. Комунікація дозволяє забезпечити єдність дій та уникнути дублювання робіт.
<i>Створення позитивного організаційного клімату</i>	Ефективна комунікація сприяє створенню позитивного організаційного клімату, де працівники відчують підтримку та можливість висловлювати свої думки та ідеї. Зазначене сприяє підвищенню морального духу, мотивації та залученню персоналу до активної участі в розвитку організації.
<i>Зовнішнє середовище</i>	Успішна організація повинна вести ефективну комунікацію не лише внутрішню, але й з зовнішнім середовищем, що може включати взаємодію з клієнтами, партнерами, конкурентами, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. При цьому якість комунікації зовнішнього середовища може впливати на репутацію організації, її співробітництво та можливості розвитку.

Table 1.

The role of communications in management processes

Area of influence	Characteristics
<i>Decision-making</i>	Effective communication affects the quality of decisions and their implementation. Managers and employees need to be able to share information, analyze alternatives, and make informed decisions. Communication deficiencies can lead to poor decisions, misunderstandings, and conflicts, which impacts workflow and the achievement of organizational goals.
<i>Ensuring coordination of actions</i>	Effective communication also plays an important role in coordinating the actions of different departments and employees in an organization. When employees understand the common goals and objectives, they cooperate better and focus their efforts on achieving those goals. Communication helps to ensure unity of action and avoid duplication of work.
<i>Creating a positive organizational climate</i>	Effective communication helps to create a positive organizational climate where employees feel supported and able to express their thoughts and ideas. This helps to improve morale, motivation and engage staff in active participation in the development of the organization.
<i>External environment</i>	A successful organization must communicate effectively not only internally, but also with the external environment, which may include interaction with customers, partners, competitors, the public, and other stakeholders. At the same time, the quality of communication with the external environment can affect the organization's reputation, cooperation and development opportunities.

Якщо є розглядати специфіку видів управлінської комунікації в системі публічного управління варто виділити наступні види [6]:

If we consider the specifics of the types of managerial communication in the public

✓ **Внутрішня управлінська комунікація.** Ця форма комунікації відбувається всередині державних органів та адміністрації. Вона включає в себе обмін інформацією між різними рівнями управління, від керівництва до підрозділів, та служить для забезпечення ефективного функціонування організаційної структури.

✓ **Зовнішня управлінська комунікація.** Цей тип комунікації відбувається між державними органами та зовнішніми зацікавленими сторонами, такими як громадяни, бізнес-середовище, громадські організації, засоби масової інформації тощо. Вона служить для спілкування з громадськістю, надання інформації, врегулювання конфліктів та врахування думок та потреб громадян.

✓ **Вертикальна управлінська комунікація** – відбувається між різними рівнями управління в державних органах. Вона включає в себе передачу інформації від вищих органів до нижчих і навпаки, що допомагає координувати дії та приймати рішення на різних рівнях влади.

✓ **Горизонтальна управлінська комунікація** – між різними департаментами або службами на одному рівні управління. Вона сприяє обміну інформацією, досвідом та ресурсами між різними

administration system, the following types should be distinguished [6]:

✓ **Internal management communication.** This form of communication takes place within government agencies and administration. It involves the exchange of information between different levels of management, from management to departments, and serves to ensure the effective functioning of the organizational structure.

✓ **External management communication.** This type of communication takes place between government agencies and external stakeholders, such as citizens, the business community, NGOs, the media, etc. It serves to communicate with the public, provide information, resolve conflicts, and take into account the opinions and needs of citizens.

✓ **Vertical management communication** - takes place between different levels of management in government agencies. It involves the transfer of information from higher to lower authorities and vice versa, which helps to coordinate actions and make decisions at different levels of government.

✓ **Horizontal management communication** is between different departments or services at the same level of government. It facilitates the exchange of information, experience and resources between different units to achieve common goals.

підрозділами для досягнення спільних цілей.

✓ **Громадська комунікація.** Дана форма комунікації спрямована на взаємодію між державними органами та громадськістю. Вона включає в себе різні види спілкування, такі як публічні консультації, відкриті діалоги, інформаційні кампанії тощо, для забезпечення більшої відкритості та участі громадян у прийнятті рішень.

✓ **Міжнародна управлінська комунікація** – відбувається між урядами різних країн, міжнародними організаціями та іншими учасниками міжнародного співробітництва. Вона важлива для вирішення міжнародних питань та співпраці між державами. Враховуючи те, що сьогодні в Україні війна варто зосередити увагу на комунікації між органами влади та громадянами, що має критичне значення для забезпечення безпеки громадян і національної безпеки держави. Цей період є особливо складним і вимагає відкритого, ефективного та довірчого спілкування. Важливість такої комунікації виявляється в декількох аспектах (Таблиця 2).

✓ **Public communication.** This form of communication is aimed at interaction between government agencies and the public. It includes various types of communication, such as public consultations, open dialogues, information campaigns, etc., to ensure greater openness and participation of citizens in decision-making.

✓ **International management communication** - takes place between governments of different countries, international organizations and other participants of international cooperation. It is important for resolving international issues and cooperation between states. Given the fact that Ukraine is currently at war, it is worth focusing on communication between the authorities and citizens, which is critical to ensuring the safety of citizens and the national security of the state. This period is particularly challenging and requires open, effective, and trusting communication. The importance of such communication is manifested in several aspects (Table 2).

Таблиця 2

Напрями здійснення комунікації у період ведення військових дій в державі

Напря́м	Характеристика
Інформування громадян	Однією з ключових функцій комунікації під час воєнних конфліктів є поширення достовірної інформації серед населення. Громадяни повинні бути проінформовані про поточну ситуацію, можливі ризики, інструкції щодо дій у випадку аварійних ситуацій та інші важливі аспекти. Надання правдивої інформації допомагає запобігти поширенню чуток, неправдивих новин і паніці серед населення.
Підтримка громадян	Воєнні конфлікти можуть призвести до стресу та тривожності серед населення. Органи влади повинні надавати інформацію щодо психологічної допомоги та ресурсів для подолання стресу.
Координація дій	Ефективна комунікація між органами влади та громадянами допомагає в управлінні та координації дій під час кризових ситуацій. Громадяни повинні знати, які заходи приймаються органами влади та як вони можуть долучитися до загальних зусиль.
Залучення громадськості	Важливою частиною комунікації є залучення громадськості до процесу прийняття рішень та розробки стратегій безпеки. Громадяни мають право висловлювати свої думки та обурення щодо подій у військових конфліктах та мають бути частиною діалогу з владою.
Збереження довіри	Лише за умови відкритої та довірчої комунікації можна зберегти високий рівень довіри громадян до владних структур.

Table 2

Areas of communication during the period of military operations in the country

Areas	Characteristics
Informing citizens	One of the key functions of communication during military conflicts is to disseminate reliable information to the population. Citizens should be informed about the current situation, possible risks, emergency instructions and other important aspects. Providing truthful information helps prevent the spread of rumors, false news and panic among the population.
Citizen support	Military conflicts can lead to stress and anxiety among the population. Authorities should provide information on psychological assistance and resources for coping with stress.
Coordination of actions	Effective communication between the authorities and citizens helps in managing and coordinating actions during crises. Citizens need to know what measures are being taken by the authorities and how they can contribute to the overall effort.
Public involvement	An important part of communication is to involve the public in decision-making and the development of security strategies. Citizens have the right to express their opinions and concerns about events in military conflicts and should be part of the dialogue with the authorities.
Maintaining trust	Only through open and trusting communication can a high level of public trust in government structures be maintained.

Зазначене засвідчує важливість належної комунікації між органами влади та громадянами під час ведення військових дій. Так, комунікація допомагає забезпечити безпеку і захист громадян, зберегти стабільність та координацію в умовах кризи і закладає фундамент під подальше відновлення та розвиток держави після воєнних дій [7].

Інформаційна війна суттєво впливає на комунікацію органів публічної влади в українських реаліях. У зв'язку з високою інформаційною активністю з боку зовнішніх акторів Україна стикається зі складними викликами, пов'язаними зі збереженням довіри громадян до державних інституцій та поширенням об'єктивної інформації. Дезінформація, кібератаки, пропаганда та спроби впливати на політичні рішення стали звичайними інструментами інформаційної війни.

У таких умовах органи публічної влади повинні бути готовими до активної комунікації, забезпечення медійної грамотності громадян, створення достовірних джерел інформації і відкритої співпраці з громадськістю. Тільки через спільні зусилля можна знизити вплив інформаційної війни на суспільство та зміцнити національну безпеку та демократію в Україні.

Зниження впливу інформаційної війни на громадян України в умовах війни є важливим завданням для органів публічної

This demonstrates the importance of proper communication between the authorities and citizens during hostilities. Thus, communication helps to ensure the safety and protection of citizens, maintain stability and coordination in times of crisis, and lays the foundation for further recovery and development of the state after hostilities [7].

Information warfare has a significant impact on the communication of public authorities in Ukraine. Due to high information activity on the part of external actors, Ukraine faces complex challenges related to maintaining public trust in state institutions and disseminating objective information. Disinformation, cyberattacks, propaganda, and attempts to influence political decisions have become common tools of information warfare.

In such circumstances, public authorities should be ready to actively communicate, ensure media literacy of citizens, create reliable sources of information and openly cooperate with the public. Only through joint efforts can we reduce the impact of information warfare on society and strengthen national security and democracy in Ukraine.

Reducing the impact of information warfare on Ukrainian citizens in times of war is an important task for public authorities. The introduction of a set of measures in the field of communications can help improve the perception of truthful information, increase the level of media literacy of citizens, transparency

влади. Запровадження комплексу заходів у сфері комунікацій може сприяти покращенню сприйняття правдивої інформації, підвищенню рівня медійної грамотності громадян, транспарентності та відкритості в роботі органів публічної влади тощо [8].

Спільна робота органів влади, ЗМІ, громадськості та міжнародних партнерів може сприяти створенню стійкого інформаційного середовища, яке сприятиме національній безпеці та розвитку демократичного суспільства в Україні. Такий підхід до комунікації є важливим фактором в забезпеченні стабільності українського суспільства в умовах сучасних геополітичних викликів.

Війна в Україні вимагає посиленої уваги до комунікаційних процесів, оскільки неправильна інформація або відсутність відкритого спілкування можуть призвести до непорозумінь, паніки та негативних наслідків для суспільства. З іншого боку, правильна та ефективна комунікація може сприяти збереженню спокою, координації дій та забезпеченню безпеки громадян. Таким чином, умови в Україні підкреслюється важливість відкритої, довірчої та ефективної комунікації між органами влади та громадськістю. Це є необхідною умовою для успішного подолання викликів та забезпечення безпеки та добробуту нації [9].

Зауважимо, що сьогодні зміни відбуваються дуже швидко, і державні структури не є винятком.

and openness in the work of public authorities, etc.

The joint work of the authorities, media, the public and international partners can help create a sustainable information environment that will contribute to national security and the development of a democratic society in Ukraine. Such an approach to communication is an important factor in ensuring the stability of Ukrainian society in the face of current geopolitical challenges.

The war in Ukraine requires increased attention to communication processes, as incorrect information or lack of open communication can lead to misunderstandings, panic and negative consequences for society. On the other hand, proper and effective communication can help to maintain calm, coordinate actions and ensure the safety of citizens. Thus, the conditions in Ukraine emphasize the importance of open, trustful and effective communication between the authorities and the public. This is a prerequisite for successfully overcoming challenges and ensuring the security and well-being of the nation [9].

It is worth noting that changes are happening very quickly today, and government agencies are no exception. Flexibility and the ability to adapt to new conditions require effective communication to convey new ideas and strategies [10].

In general, improving the communication skills of civil servants is a key task for improving public administration, strengthening public trust and ensuring the successful

Гнучкість і здатність адаптуватися до нових умов вимагають ефективної комунікації для передачі нових ідей та стратегій [10].

Загалом, удосконалення комунікативних навичок державних службовців є ключовим завданням для покращення публічного управління, зміцнення довіри громадськості та забезпечення успішного функціонування сучасних державних органів. Комунікативні навички державних службовців стосуються декількох складових:

- ✓ зв'язків з громадськістю (PR);
- ✓ стратегічних комунікацій;
- ✓ міжособистісного спілкування;
- ✓ зовнішніх комунікацій: е-Уряд, інформатизація тощо;
- ✓ адміністративних комунікацій;
- ✓ суспільної інформації як інструменту сучасного управління;
- ✓ свободи інформації і прозорості уряду;
- ✓ New Public Management та інформації;
- ✓ кризових комунікацій.

Зарубіжні фахівці відзначають, що до навчальних планів підготовки фахівців з державного управління вводиться багато дисциплін з комунікацій. Одна з них – це зв'язки з громадськістю (PR). Зазначається,

functioning of modern government agencies. The communication skills of civil servants include several components:

- ✓ public relations (PR);
- ✓ strategic communications;
- ✓ interpersonal communication;
- ✓ external communications: e-Government, informatization, etc;
- ✓ administrative communications;
- ✓ public information as a tool of modern management;
- ✓ freedom of information and government transparency;
- ✓ New Public Management and Information;
- ✓ crisis communications.

Foreign experts note that many communication disciplines are being introduced into the curricula of public administration training. One of them is public relations (PR). It is noted that in the second half of the twentieth century, these disciplines disappeared from the curriculum. However, in the twenty-first century, there is an increase in mass media and various channels of its use. Not the least of which is the changing alternatives to communication in the age of the global information society. It is believed that this is very relevant for public managers, as modern media have “drowned out” other platforms for public discussion, and every civil servant who openly disagrees with the media is declared a rigid bureaucrat who is out of touch with the public [18].

Given all the challenges of today, it is also worth noting that the

що у другій половині XX століття ці дисципліни зникли з навчальних планів. Втім, у XXI столітті спостерігається зростання масової інформації і різних каналів її використання. Не останнє місце посідають мінливі альтернативи комунікацій у віці розвитку глобального інформаційного суспільства. Вважається, що це дуже актуально для державних менеджерів, оскільки сучасні ЗМІ «заглушили» інші майданчики для громадського обговорення, а кожного державного службовця, який відкрито не згоден з медіа, оголошують як жорсткого бюрократу, який знаходиться поза зв'язками з громадськістю [18].

Враховуючи всі виклики сьогодення, варто також звернути увагу, що навички здійснення ефективних комунікаційних заходів у процесі виникнення надзвичайних ситуацій та у період криз є демонстрацією того, що в інтересах національної безпеки та внутрішньої стійкості необхідно створити окремий самостійний підрозділ в системі електронного управління. При цьому слід передбачити наступні аспекти:

1. Необхідність впровадження іменованих директивних методів управління та створення системи інформаційно-аналітичних центрів для антикризового управління, що допоможе забезпечити ефективний контроль та координацію дій в умовах кризових ситуацій.

2. Збільшення заходів щодо захисту інформації на всіх етапах її життєвого циклу в

skills of effective communication measures in the event of emergencies and crises are a demonstration that in the interests of national security and internal stability, it is necessary to create a separate independent unit in the e-government system. The following aspects should be taken into account:

1. The need to introduce named directive management methods and create a system of information and analytical centers for crisis management, which will help ensure effective control and coordination of actions in crisis situations.

2. Increase measures to protect information at all stages of its life cycle in information and communication systems, including storage, transmission, processing and other aspects of information processing. At the same time, ensuring reliable protection of information is an important component of the effectiveness of the electronic management system.

3. Taking into account the peculiarities of the functioning of the public administration system in the context of the possibility of cyberwar and the threat of cyberterrorism. The availability of action plans in case of cyberattacks, the ability to detect and respond to cyber threats are critical requirements.

4. Consideration of the possibility of external disconnection of the Internet network and development of measures to ensure the continuity of electronic management in conditions of limited access to the network.

інформаційно-комунікаційних системах, що включає в себе зберігання, передачу, обробку та інші аспекти обробки інформації. При цьому забезпечення надійного захисту інформації є важливою складовою ефективності системи електронного управління.

3. Врахування особливостей функціонування системи державного управління в умовах можливості кібервійни та загрози кібертероризму. Наявність планів дій у разі кібератак, здатності до виявлення та реагування на кіберзагрози є критичними вимогами.

4. Врахування можливості зовнішнього відключення Інтернет-мережі та розробка заходів для забезпечення безперервності електронного управління в умовах обмеженого доступу до мережі.

Висновки. Отже, кризи різного походження та воєнні конфлікти ставлять перед суспільством та державними органами низку викликів та завдань, вирішення яких неможливо без ефективної комунікації між органами влади та громадськістю. Важливість цієї комунікації важко переоцінити, оскільки вона впливає на багато аспектів життя суспільства та забезпечує успішне вирішення низки завдань та викликів, що виникають під час криз та воєн.

Комунікація між органами влади та громадськістю дозволяє забезпечити взаєморозуміння, довіру та співпрацю між різними суб'єктами суспільства. Вона сприяє наданню інформації про ситуацію,

Conclusions. Thus, crises of various origins and military conflicts pose a number of challenges and tasks to society and government agencies, the solution of which is impossible without effective communication between the authorities and the public. It is difficult to overestimate the importance of this communication, as it affects many aspects of society and ensures the successful resolution of a number of tasks and challenges that arise during crises and wars.

Communication between the government and the public helps to ensure mutual understanding, trust and cooperation between different actors in society. It helps to provide information about the situation, possible risks and measures taken to protect the interests of citizens. In addition, communication helps to take into account the opinions, needs and requirements of the public in the decision-making process concerning their lives and safety. Therefore, it is necessary to create appropriate conditions that will reduce the likelihood of undesirable situations. Therefore, it is particularly relevant to create an independent unit in the e-government system that will take on the function of improving the efficiency of communications in the public administration system.

References

1. Shaihorodskiy Y. Z. Government and society: dialog through public councils: monograph / Shaygorodskiy Y.Z., Andriychuk T.S., Didukh A.Y.; edited by Shaygorodskiy Y.Z. K. : Palyvoda A.V., 2011. 148 p.

можливі ризики та заходи, які приймаються для захисту інтересів громадян. Крім того, комунікація допомагає враховувати думки, потреби та вимоги громадськості у процесі прийняття рішень, що стосуються їхнього життя та безпеки. Тож варто створювати відповідні умови, що дозволять знизити ймовірність настання небажаних ситуацій. Відтак, особливо актуальним можна визнати виокремлення самостійного підрозділу в системі електронного управління, який візьме на себе функцію підвищення ефективності комунікацій в системі публічного управління.

Список використаних джерел

1. Шайгородський Ю. Ж. Влада і суспільство: діалог через громадські ради : монографія / Шайгородський Ю. Ж., Андрійчук Т. С., Дідух А. Я.; за заг. ред. Шайгородського Ю. Ж. К. : Паливода А. В., 2011. 148 с.
2. Peter F. Drucker (1986) Management. Tasks, Responsibilities, Practices. URL:<http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4735/1/Management%20-%20Tasks%2C%20Responsibilities%2C%20Practices.pdf>
3. What Makes an Effective Executive by Peter F. Drucker (2004). From the Magazine. URL: <https://hbr.org/2004/06/what-makes-an-effective-executive>
4. Peter F. Drucker (1964) Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions. Harper & Row. 240 p.
5. Peter F. Drucker (1986) Management. Tasks, Responsibilities, Practices. URL:<http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4735/1/Management%20-%20Tasks%2C%20Responsibilities%2C%20Practices.pdf>
6. Dreshpak V.M., Kodatska N.O., Senkevych G.A. Social Communications and Media Technologies in the Context of Interdisciplinary Research: A collective monograph. University of Customs and Finance, 2023.
7. Ivasyuk E.O. Influence of information warfare on communication of public authorities in Ukrainian realities. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/6696/6731>
8. Nevelska-Gordieieva O.P., Nechytailo V.O. Manipulations as a means of information and psychological influence in the information war. *Bulletin of the Yaroslav Mudryi National Law University. Series: Philosophy*,

5. Драчов Є. В. Сутність та функції комунікації в системі державного управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2014. (Управління; 3). С. 159-167.

6. Дрешпак В.М., Кодацька Н.О., Сенкевич Г.А. Соціальні комунікації та медіатехнології у контексті міждисциплінарних досліджень: Колективна монографія. УМСФ, 2023.

7. Івасюк Є. О. Вплив інформаційної війни на комунікацію органів публічної влади в українських реаліях. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/6696/6731>

8. Невельська-Гордєєва О.П., Нечитайло В.О. Маніпуляції як засіб інформаційно психологічного впливу в інформаційній війні. *Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. Серія : Філософія, філософія права, політологія, соціологія*. 2021. No 3. С. 71-83.

9. Kjerstin Thorson (2018) Strategic Communication. Oxford Bibliographies. URL: <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo9780199756841/obo-9780199756841-0007.xml#obo-9780199756841-0007-bibItem0002>

10. Чукут С. А., Яценко В. О. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: зарубіжний та український досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 72–79.

philosophy of law, political science, sociology. 2021. No 3. pp. 71-83.

9. Kjerstin Thorson (2018) Strategic Communication. Oxford Bibliographies. URL: <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo9780199756841/obo-9780199756841-0007.xml#obo-9780199756841-0007-bibItem0002>

10. Chukut S. A., Yatsenko V. O. Communication strategies in public management and administration: foreign and Ukrainian experience. *Investments: practice and experience*. 2021. № 12. pp. 72–79.

УДК 65.014

Лисенко С.Ю., аспірант, Національний університет «Чернігівська політехніка» ORCID: 0009-0006-2316-8510

Михайловський І. М., аспірант, Національний університет «Чернігівська політехніка», ORCID: 0009-0009-6794-9628

Шестаковська Т.Л., д.держ. упр., доцент, ректор, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ», ORCID: 0000-0002-8098-8439

УДК 65.014

Lysenko S.Y., PhD student, National University “Chernihiv Polytechnic”, ORCID: 0009-0006-2316-8510

Mykhailovskiy I. M., PhD student, National University “Chernihiv Polytechnic”, ORCID: 0009-0009-6794-9628

Shestakovska T. L., Doctor of Public Administration, Associate Professor, Rector, Chernihiv Institute of Information, Business and Law, Education Institution "International Scientific and Technical University named after Academician Yuriy Bugai", ORCID: 0000-0002-8098-8439

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

CHANGE MANAGEMENT AS A TOOL FOR EFFECTIVE MANAGEMENT

Анотація. У статті сфокусовано увагу на управлінні змінами в організаціях та адаптації до швидких глобальних тенденцій у системі сучасного менеджменту. Аналіз сучасних досліджень виявив, що управління змінами вже не є виключно організаційним завданням, а стає стратегічною функцією, необхідною для адаптації до змін і досягнення успіху. Визначено, що активна адаптація до змін є ключовою

Abstract. The article focuses on change management in organizations and adaptation to rapid global trends in the modern management system. The analysis of modern research has revealed that change management is no longer an exclusively organizational task, but is becoming a strategic function necessary for adaptation to change and success. It is determined that active adaptation to change is a key condition for maintaining the effectiveness of

умовою для підтримки ефективності управлінської діяльності в умовах швидкозмінного середовища.

Розглядаються публічні аспекти управління змінами, де відповідальність організацій перед суспільством вимагає постійного вдосконалення їхньої здатності адаптуватися та реагувати на зміни. Визначено, що ефективне управління змінами в публічному секторі вимагає розуміння потреб суспільства та забезпечення відкритості і участі громадськості у процесі впровадження змін. Досліджено сучасні зміни в системі охорони здоров'я в Україні, що вимагають ефективного менеджменту змін у процесі реформування, оскільки діюча модель системи охорони здоров'я не відповідає сучасним реаліям і потребам. Представлено основні аспекти управління змінами в публічній сфері за головними напрямками. Проаналізовано сучасний стан системи охорони здоров'я України, що опинилася під впливом стресового навантаження через військові дії. Встановлено, що значні зміни були реалізовані в охороні здоров'я України на відповідь на нові виклики, спричинені масштабною війною. Встановлено, що позитивне ставлення до змін сприяє ефективному процесу реформування, зменшуючи опір змінам та може збільшити довіру громадян до системи охорони здоров'я, що є важливим для її надійності. Виділено етапи,

management activities in a rapidly changing environment.

The public aspects of change management are considered, where the responsibility of organizations to society requires continuous improvement of their ability to adapt and respond to change. It is determined that effective change management in the public sector requires an understanding of the needs of society and ensuring openness and public participation in the process of implementing changes. The current changes in the health care system in Ukraine, which require effective change management in the reform process, are investigated, since the current model of the health care system does not meet modern realities and needs. The article presents the main aspects of change management in the public sphere in the main directions. The current state of the health care system of Ukraine, which has been under the influence of stress due to military operations, is analyzed. It is established that significant changes have been implemented in the healthcare system of Ukraine in response to new challenges caused by a large-scale war. It is established that a positive attitude towards change contributes to an effective reform process, reducing resistance to change and can increase public trust in the health care system, which is important for its reliability. The stages that need to be implemented for a successful positive perception of changes by society in the health care system are highlighted.

Keywords: change management, health care, public sphere, reform.

впровадження яких необхідно для успішного позитивного сприйняття змін суспільством в системі охорони здоров'я.

Ключові слова: управління змінами, охорони здоров'я, публічна сфера, реформування.

Постановка проблеми. Процес управління змінами визначається рядом ключових факторів і викликів. Сучасний світ швидко змінюється під впливом глобальних тенденцій, таких як технологічний розвиток, демографічні зрушення, зміни клімату, глобальні кризи тощо. Організації різних форм власності повинні бути готові адаптуватися до цих змін і забезпечувати відповідний рівень послуг та управління. Водночас споживачі таких послуг стають більш вимогливими і активними учасниками управління. Вони очікують більшої прозорості, відкритості, участі та якості послуг, що ставить організації перед викликом постійно вдосконалювати свою роботу.

Впровадження нових технологій, таких як інформаційні системи, штучний інтелект, аналітика даних тощо, вимагає від організацій змінюватися та адаптуватися до цих інновацій для підвищення ефективності їх діяльності незалежно від форми власності. Тож, управління змінами стає важливою стратегічною функцією для досягнення успіху та забезпечення відповіді на сучасні виклики та можливості, а адаптація

Problem statement. The process of change management is determined by a number of key factors and challenges. The modern world is changing rapidly under the influence of global trends such as technological development, demographic shifts, climate change, global crises, etc. Organizations of various forms of ownership must be ready to adapt to these changes and provide an appropriate level of services and management. At the same time, consumers of such services are becoming more demanding and active participants in management. They expect greater transparency, openness, participation, and quality of services, which challenges organizations to continuously improve their work.

The introduction of new technologies, such as information systems, artificial intelligence, data analytics, etc., requires organizations to change and adapt to these innovations to improve their performance, regardless of ownership. Therefore, change management is becoming an important strategic function for achieving success and responding to modern challenges and opportunities, and adaptation to change is becoming a key condition for maintaining the effectiveness of management activities.

Analysis of recent research. The processes of change management have been studied and are being studied by many scientists in various fields of science, such as management, psychology, sociology and many others. In particular, K. Levin (who first proposed the concept of “Unfreeze-Change-Refreeze”, which

до змін стає ключовою умовою для збереження забезпечення ефективності управлінської діяльності.

Аналіз останніх досліджень.

Процеси управління змінами досліджували і досліджують багато науковців у різних галузях науки, таких як управління, психологія, соціологія і багато інших. Зокрема К. Левін (вперше запропонував концепцію «заморожування-зміну-заморожування» («Unfreeze-Change-Refreeze»)), яка стала основою багатьох моделей управління змінами); Дж. Коттер (автор багатьох праць у сфері управління змінами, включаючи «Ведення змін» («Leading Change»)), в якій пропонує вісім кроків для ефективного управління змінами); П. Сенге (автор книги «П'ять способів ведення навчальних організацій» («The Fifth Discipline»)), в якій розглядає поняття «організаційного навчання» та його роль в управлінні змінами) та інші. Також науковці останнім часом все активніше досліджують процеси управління змінами саме в публічній сфері, оскільки від неї залежить суспільний добробут та розвиток [1-4]. У вітчизняній управлінській теорії даний напрям розробляли: М. Білинська (розбудова спроможності державної служби до управління змінами для підтримки реформ в Україні); Т. Кужда, О. Сороківська, А. Мосій (теоретичні аспекти

became the basis of many change management models); J. Kotter (author of many works in the field of change management, including “Leading Change”, which offers eight steps for effective change management); P. Senge (author of “Leading Change”). Senge (author of The Fifth Discipline, which discusses the concept of “organizational learning” and its role in change management) and others. In addition, scientists have recently been increasingly studying the processes of change management in the public sphere, as it affects public welfare and development [1-4]. In the national management theory, this area has been developed by: M. Bilynska (building the capacity of the civil service to manage change to support reforms in Ukraine); T. Kuzhda, O. Sorokivska, A. Mosiy (theoretical aspects of change management in a public organization); Ladonko L.S., Mykhailovska O.V. (change management in the public sphere); Y. Vorzhakova (change management as a new reality of management). Many other scholars are also researching this topic.

The purpose of the article. To study change management as an effective tool for effective management on the example of the health care system and to identify the main steps to form a positive public perception of changes in this area.

The presentation of the main material. In today's world, organizations are constantly faced with the need to change their strategies, structures and processes to meet growing market

управління змінами в публічній організації); Ладонько Л.С., Михайловська О.В. (управління змінами в публічній сфері); Ю. Воржакова (управління змінами як нова реальність менеджменту). Багато інших вчених також досліджують дану тему.

Мета статті. Дослідити управління змінами як дієвий інструмент ефективного менеджменту на прикладі системи охорони здоров'я та визначити основні кроки щодо формування позитивного сприйняття суспільством змін у даній сфері.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі організації постійно стикаються з необхідністю змінювати свої стратегії, структури та процеси, щоб відповідати зростаючим вимогам ринку, технологічним зрушенням та економічним та соціокультурним змінам. Управління змінами є ключовим аспектом в управлінні сучасними організаціями, і воно набуває все більшого значення [3]. Як зазначають [5]: «управління змінами – це: 1) системний підхід до роботи зі змінами; 2) структурований спосіб застосування інструментів, знань і ресурсів для ефективного стимулювання успіху організації [6]; 3) процес, інструменти і методи для управління людською стороною змін для досягнення необхідного результату [7]. При цьому управління змінами має

demands, technological shifts, and economic and socio-cultural changes. Change management is a key aspect in the management of modern organizations, and it is becoming increasingly important [3]. As noted by [5]: “change management is: 1) a systematic approach to working with changes; 2) a structured way of applying tools, knowledge and resources to effectively stimulate the success of the organization [6]; 3) a process, tools and methods for managing the human side of changes to achieve the desired result [7]. At the same time, change management has a clear goal - to ensure the benefits and desired results of change.”

The public sphere includes all public sectors that are under the control or management of governmental or public organizations and bodies. The health care system is usually publicly funded and provided by public and community health care institutions. The system aims to ensure that citizens have access to health care services, improve the health of the nation, prevent disease, and treat illness. In many countries, the health care system operates at the public sector level, where it is provided through public hospitals, clinics, insurance funds, etc.

However, some countries also have a private healthcare sector, where medical services are provided by private medical institutions and for a fee. In this case, the health care system may include both the public and private sectors, but in any case it belongs to the public sphere due to its social nature and importance to society.

For the healthcare system in Ukraine to function effectively, there is a

чітку мету – забезпечити переваги й бажані результати зміни».

Публічна сфера включає в себе усі суспільні сектори, які перебувають під контролем або управлінням державних або громадських організацій та органів. Система охорони здоров'я зазвичай фінансується державними коштами і забезпечується державними та громадськими медичними установами. Ця система має на меті забезпечити доступ громадян до медичних послуг, покращити стан здоров'я нації, запобігти захворюванням та лікувати хвороби. У багатьох країнах система охорони здоров'я функціонує на рівні публічного сектору, де вона надається на базі державних лікарень, клінік, страхових фондів тощо.

Однак у деяких країнах також існує приватний сектор охорони здоров'я, де медичні послуги надаються приватними медичними закладами та за плату. У цьому випадку система охорони здоров'я може включати як публічний, так і приватний сектор, але в будь-якому разі вона відноситься до публічної сфери через свій соціальний характер і значення для суспільства.

Для ефективного функціонування системи охорони здоров'я в Україні виникає необхідність управління змінами у процесі її реформування. За роки незалежності Україні не вдалося вирішити провідні завдання в цій галузі, такі як покращення рівня здоров'я населення, скорочення

need to manage changes in the process of its reform. Since its independence, Ukraine has failed to address key challenges in this area, such as improving public health, reducing inequality between different socioeconomic groups, equitable distribution of financial resources, and increasing the system's responsiveness to the needs of citizens.

The current model of the health care system, inherited from the Soviet era, does not meet modern realities and needs. It is not suitable for functioning in a market environment, and even in a planned economy, its effectiveness has been declining over time. The main advantage of the classical Semashko system - universal access to health care - has been significantly corroded by cuts in health care funding and the growth of formal and informal payments for health care services. The transformation of the healthcare system is possible only if modern management methods are used and modern approaches to change management are applied. Reforms in this area are necessary to improve the quality and accessibility of medical care, as well as to ensure effective resource management and increase public confidence in the healthcare system by improving the interaction between the authorities, doctors, and patients. Thus, change management in the healthcare system is becoming a necessity, as this sector must be prepared for the challenges it faces in the modern world.

Change management in the public sphere [4] is the process of planning, implementing and monitoring changes in the activities of government and public organizations in order to improve their

нерівності між різними соціально-економічними групами, справедливий розподіл фінансових ресурсів, підвищення чутливості системи до потреб громадян.

Діюча модель системи охорони здоров'я, яка спадкувалася від радянських часів, не відповідає сучасним реаліям і потребам. Вона не придатна для функціонування в ринкових умовах, і навіть в умовах планової економіки її ефективність знижувалася з часом. Основна перевага класичної системи Семашка – загальна доступність медичної допомоги – зазнала істотної корозії через скорочення фінансування охорони здоров'я та зростання формальних і неформальних платежів населення за медичні послуги. Перетворення системи охорони здоров'я можливе лише за умов використання сучасних методів менеджменту та застосування сучасних підходів до управління змінами. Реформи в цій галузі необхідні для покращення якості та доступності медичної допомоги, а також для забезпечення ефективного управління ресурсами та зростання довіри населення до системи охорони здоров'я, шляхом удосконалення взаємодії між органами влади, лікарями, пацієнтами. Отже, управління змінами у системі охорони здоров'я стає необхідністю, оскільки дана сфера має бути готовою до викликів, що ставляться перед нею в сучасному світі.

Управління змінами в публічній сфері [4] – це процес планування, впровадження і

efficiency, effectiveness and ability to respond to the changing requirements of society and the environment.

The main aspects of change management in the public sphere include the areas presented in Table 1.

контролю змін у діяльності державних та громадських організацій з метою покращення їхньої ефективності, ефективності та спроможності відповідати на змінні вимоги суспільства та середовища.

Основні аспекти управління змінами в публічній сфері включають напрями, що представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Напрями управління змінами в публічній сфері

Напрямок	Характеристика
Аналіз потреб і оцінка змін	Визначення, які зміни необхідні та як вони вплинуть на організацію і суспільство в цілому.
Планування змін	Розробка стратегії та плану дій для впровадження змін, включаючи виділення ресурсів та визначення відповідальних осіб.
Комунікація та залучення зацікавлених сторін	Забезпечення чіткого спілкування зі всіма, хто стосується цих змін, та врахування їхніх поглядів і відгуків.
Впровадження змін	Фактичне виконання змін у відповідності з планом.
Оцінка результатів і коригування	Після впровадження змін необхідно оцінити їх ефективність і внести необхідні корективи.
Стійкість змін	Забезпечення того, щоб зміни були стійкими та інтегрувалися в роботу організації.
Співпраця з громадськістю	Оскільки публічна сфера часто взаємодіє з громадськістю і громадянами, важливо враховувати їхні погляди та відгуки при впровадженні змін.

Джерело: складено авторами

Table 1

Areas of change management in the public sphere

Areas	Characteristics
Needs analysis and change assessment	Identify what changes are needed and how they will affect the organization and society as a whole.
Change planning	Developing a strategy and action plan for implementing changes, including allocating resources and identifying responsible parties.
Communication and stakeholder engagement	Ensuring clear communication with all those affected by these changes and taking into account their views and feedback.

Implementation of changes	Actual implementation of changes in accordance with the plan.
Evaluation of results and adjustments	After the changes are implemented, it is necessary to evaluate their effectiveness and make the necessary adjustments.
Sustainability of changes	Ensure that the changes are sustainable and integrated into the organization.
Співпраця з громадськістю	Since the public sphere often interacts with the public and citizens, it is important to take their views and feedback into account when implementing changes.

Source: compiled by the authors

У зв'язку з масштабним воєнним вторгненням, система охорони здоров'я в Україні опинилася під впливом надзвичайного стресового навантаження. Медичні установи та персонал, на противагу до інших публічних секторів, продовжували функціонувати в умовах, що ескалували до критичної точки, навіть під час найбільш інтенсивних бойових дій. Результатом стали численні акти агресії проти медичних закладів (Рис. 1.).

Due to the large-scale military invasion, the healthcare system in Ukraine was placed under extreme stress. Medical facilities and staff, unlike other public sectors, continued to operate under conditions that escalated to a critical point, even during the most intense hostilities. This resulted in numerous acts of aggression against medical institutions (Figure 1).

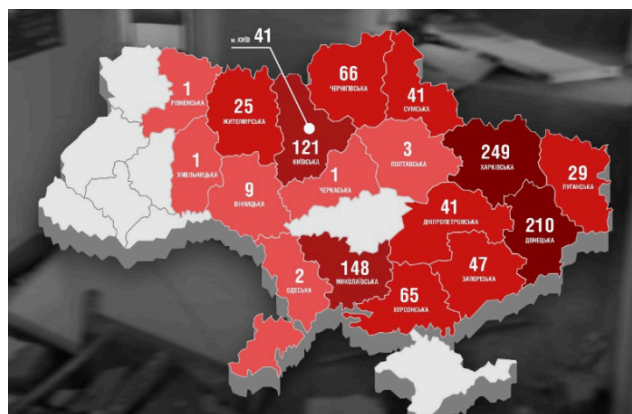




Fig. 1. Destruction of healthcare facilities (as of November 1, 2022) [8].

На початку військових дій було порушено доступ до нагально необхідних медикаментів та послуг, що спричинило переміщення тисяч медичних працівників та їх пацієнтів із зони конфлікту. Незважаючи на це, медична система продемонструвала стійкість, зберігши функціональну спроможність та управління. Резистентність системи була забезпечена завдяки синергії декількох ключових факторів: високому рівню відданості та професійного служіння з боку медичного персоналу та керівництва медичних установ, оперативним управлінським рішенням від Міністерства охорони здоров'я, Кабінету Міністрів та парламенту, а також завдяки реалізації попередніх структурних реформ, які забезпечили системі більшу адаптивність і відновлювальну потужність.

Значні зміни були реалізовані в охороні здоров'я України на відповідь на нові виклики, спричинені масштабною війною. На завершення 2022 року уряд вніс модифікації до Програми медичних

At the outbreak of hostilities, access to urgently needed medicines and services was disrupted, causing the displacement of thousands of healthcare workers and their patients from the conflict zone. Despite this, the medical system has demonstrated resilience, maintaining its functional capacity and governance. The resilience of the system was ensured through the synergy of several key factors: a high level of commitment and professional service from medical staff and management of medical institutions, prompt management decisions from the Ministry of Health, the Cabinet of Ministers and the Parliament, and the implementation of previous structural reforms that provided the system with greater adaptability and resilience.

Significant changes have been implemented in Ukraine's healthcare system in response to new challenges posed by the large-scale war. At the end of 2022, the government made modifications to the Medical Guarantee Program (MGP), focusing on mental health and rehabilitation services. Innovations in the MGP included two new packages of medical services: "Support and treatment of adults and

гарантій (ПМГ), акцентуючи на послугах для відновлення ментального здоров'я та реабілітації. Нововведення в ПМГ включали два нових пакети медичних послуг: «Супровід і лікування дорослих та дітей з психічними розладами на первинному рівні медичної допомоги» та «Комплексна реабілітаційна допомога дорослим та дітям у стаціонарних умовах». У грудні того ж року були затверджені регуляції, що дозволяли пацієнтам на реабілітації отримувати необхідні реабілітаційні засоби безпосередньо в медичних закладах для тимчасового користування, що спростило процедури та зменшило час очікування.

Адміністративні заходи також включали затвердження Державного типового плану реабілітації для осіб з обмеженнями в повсякденному функціонуванні, а також особливості складання індивідуальних реабілітаційних планів, що є значущим кроком у підвищенні ефективності реабілітаційних послуг. У листопаді 2022 року Міністерство охорони здоров'я затвердило стандартизовані реабілітаційні маршрути для пацієнтів з такими станами, як травми спинного мозку, травми головного мозку, опіки, ампутації та складні скелетні травми [9].

Важливими кроками у законодавчій сфері стали три галузеві закони, ухвалені

children with mental disorders at the primary level of medical care” and ‘Comprehensive rehabilitation care for adults and children in inpatient settings’. In December of the same year, regulations were approved that allowed rehabilitation patients to receive the necessary rehabilitation equipment directly from medical facilities for temporary use, which simplified procedures and reduced waiting times.

Administrative measures also included the approval of the State Model Rehabilitation Plan for Persons with Disabilities in Daily Functioning, as well as the specifics of drawing up individual rehabilitation plans, which is a significant step in improving the efficiency of rehabilitation services. In November 2022, the Ministry of Health approved standardized rehabilitation pathways for patients with conditions such as spinal cord injuries, brain injuries, burns, amputations, and complex skeletal injuries [9].

Three sectoral laws adopted by the Parliament in 2022 aimed at regulating the development of the hospital network, the public health system, and the pharmaceutical sector were important steps in the legislative sphere. In particular, the Law on the “Capable Hospital Network” [10] and the Law on Public Health [11] became the foundation for further reform of the healthcare sector in the context of current challenges and needs.

The National Health Service (NHS) plays a significant role in the healthcare reform process in Ukraine, but it faces challenges that indicate its institutional weakening. Of particular concern is the use of the NHS in roles that are not

парламентом в 2022 році, які мали на меті врегулювати розвиток мережі лікарень, систему громадського здоров'я та сферу лікарських засобів. Зокрема, Закон про «спроможну мережу лікарень» [10] та Закон про громадське здоров'я [11] стали фундаментом для подальшого реформування галузі охорони здоров'я в контексті сучасних викликів та потреб.

У процесі реформування охорони здоров'я в Україні значну роль відіграє Національна служба здоров'я (НСЗУ), яка стикається з викликами, що свідчать про її інституційне послаблення. Особливо непокоїть використання НСЗУ у ролях, які традиційно не належать до її компетенції, що може свідчити про зниження її інституційної спроможності. Продовження тенденції до зменшення фінансування, що розпочалося ще до війни, є додатковим фактором, що підриває стабільність служби. Зокрема, у 2023 році скорочення фінансування НСЗУ склало 39% порівняно з 2022 роком та 47% порівняно з 2021 роком, що диспропорційно велике порівняно зі зменшенням бюджету на інші програми. Загалом бюджет НСЗУ у 2023 році становить лише 0,13% від обсягу коштів, які вона розпоряджає, що є вдесятеро менше від європейських стандартів (1-2% від загального бюджету на медичні послуги). За таких умов послаблена НСЗУ не лише не зможе ефективно забезпечувати якість та повноту гарантованих медичних послуг, але й ризикує

традиційно в межах її компетенції, що може вказувати на скорочення її інституційної спроможності. Продовження тенденції до зменшення фінансування, що розпочалося ще до війни, є додатковим фактором, що підриває стабільність служби. Зокрема, у 2023 році скорочення фінансування НСЗУ склало 39% порівняно з 2022 роком та 47% порівняно з 2021 роком, що диспропорційно велике порівняно зі зменшенням бюджету на інші програми. Загалом бюджет НСЗУ у 2023 році становить лише 0,13% від обсягу коштів, які вона розпоряджає, що є вдесятеро менше від європейських стандартів (1-2% від загального бюджету на медичні послуги). За таких умов послаблена НСЗУ не лише не зможе ефективно забезпечувати якість та повноту гарантованих медичних послуг, але й ризикує

traditionally within its competence, which may indicate a decline in its institutional capacity. The continuation of the downward trend in funding that began before the war is an additional factor that undermines the stability of the service. In particular, in 2023, the reduction in funding for the NHS amounted to 39% compared to 2022 and 47% compared to 2021, which is disproportionately large compared to budget cuts for other programs. In total, the NHS budget in 2023 is only 0.13% of the funds it manages, which is ten times less than European standards (1-2% of the total budget for healthcare services). Under such conditions, a weakened NHS will not only be unable to effectively ensure the quality and completeness of guaranteed healthcare services, but also risks losing its independence and becoming a tool for realizing political goals.

Restoration of the healthcare system after the war is one of the priorities of the government, which has presented a plan to this effect. However, this plan, developed in a few weeks in the format of online meetings involving almost a hundred experts, looks more like a set of proposals than a ready-made strategic document. This is confirmed by the adoption in October of the Priority Areas of Development in Health Care for 2023-2025, which includes 17 different areas, indicating the lack of clearly defined steps or areas where the government plans to focus attention and resources in the coming years [12].

In January 2023, the government of Ukraine initiated the establishment of the Healthcare Rehabilitation Project Office, which is designed to coordinate efforts to

втратити незалежність, ставши інструментом реалізації політичних цілей.

Відновлення системи охорони здоров'я після війни є одним із пріоритетів уряду, який представив відповідний план. Однак цей план, розроблений за кілька тижнів у форматі онлайн-зустрічей із залученням майже сотні експертів, більше нагадує сукупність пропозицій, ніж готовий стратегічний документ. Зазначене підтверджується ухваленням у жовтні пріоритетних напрямів розвитку в охороні здоров'я на 2023 – 2025 роки, що включає 17 різних напрямів, свідчить про відсутність чітко визначених кроків або напрямків, які уряд планує зосередити увагу і ресурси у найближчі роки [12].

У січні 2023 року уряд України ініціював створення Проектного офісу з відновлення системи охорони здоров'я, який призначений для координації зусиль щодо впровадження реформ, відновлення від наслідків воєнних дій та розвитку інфраструктури галузі охорони здоров'я. Цей офіс має стати ключовим елементом у формулюванні стратегій та визначенні пріоритетних напрямків розвитку здоров'я на національному рівні в наступні роки [13].

До жовтня 2023 року в Україні було повністю або частково відновлено 823 медичних заклади, пошкоджені внаслідок військових дій. З цих закладів 410 були повністю відновлені, а 413 –

implement reforms, recover from the effects of hostilities, and develop healthcare infrastructure. This office should become a key element in formulating strategies and prioritizing health development at the national level in the coming years [13].

By October 2023, 823 medical facilities damaged by the hostilities had been fully or partially restored in Ukraine. Of these facilities, 410 were fully restored and 413 were partially restored. The largest number of restored facilities is concentrated in Mykolaiv, Dnipro, Kyiv, Kharkiv, and Chernihiv regions. The Ministry of Health of Ukraine emphasizes the priority of restoring medical infrastructure as a key task in ensuring citizens' access to quality medical services, especially in the context of the ongoing military conflict [14].

Therefore, given the changes that are taking place today, the relevance of promoting the management of positive public perception of changes in the health care system in Ukraine is becoming important in terms of the effectiveness of their implementation, as public perception is an important factor in the implementation and success of any reforms. A positive attitude contributes to an effective reform process by reducing resistance to change, and it can increase public trust in the health care system, which is critical for its effectiveness and reliability.

To ensure successful positive public perception of changes in the healthcare system, it is necessary to focus on certain stages (Figure 2).

частково. Найбільша кількість відновлених закладів зосереджена в Миколаївській, Дніпропетровській, Київській, Харківській та Чернігівській областях. Міністерство охорони здоров'я України акцентує на пріоритетності відновлення медичної інфраструктури як ключового завдання у забезпеченні доступу громадян до якісних медичних послуг, особливо в умовах триваючого військового конфлікту [14].

Тож, враховуючи зміни, які сьогодні відбуваються, актуальність сприяння управлінню позитивному сприйняттю громадськістю змін в системі охорони здоров'я в Україні набуває важливості в аспекті ефективності їх впровадження, оскільки громадське сприйняття є важливим фактором у впровадженні та успішності будь-яких реформ. Позитивне ставлення сприяє ефективному процесу реформування, зменшуючи опір змінам, воно може збільшити довіру громадян до системи охорони здоров'я, що є критично важливим для її ефективності та надійності.

Для успішного позитивного сприйняття змін суспільством в системі охорони здоров'я, необхідно зосередитися на певних етапах (Рис. 2).

Активне інформування та прозорість	Регулярне та відкрите інформування громадськості про плановані зміни, їхні переваги та потенційні виклики, що допомагає зменшити опір і побоювання, а також сприяє формуванню розуміння необхідності реформ.
Залучення громадськості до дискусій	Організація громадських слухань, форумів та обговорень, де громадяни можуть висловити свої думки, запитання та побоювання, є важливим для підвищення рівня довіри та підтримки реформ.
Співпраця з медичними професіоналами	Залучення лікарів та інших медичних працівників до процесу реформування, врахування їх рекомендацій і зауважень, що забезпечить професійний підхід та збільшить довіру до реформ серед населення.
Демонстрація позитивних результатів	Надання чітких прикладів успіху реформ, викладення позитивних історій пацієнтів, поліпшення в якості обслуговування, зниження витрат на медичні послуги.
Підтримка з боку ЗМІ та лідерів думок	Використання ЗМІ та впливових осіб для поширення об'єктивної та зрозумілої інформації про переваги та необхідність реформ.
Моніторинг та оцінка реформ	Регулярний моніторинг та оцінка впливу реформ на охорону здоров'я, а також підготовка звітів, що доступно представляють результати.
Освітні програми	Організація освітніх програм та кампаній, спрямованих на підвищення обізнаності населення з питань охорони здоров'я, значення профілактики та здорового способу життя.

Рис. 2. Основні кроки щодо формування позитивного сприйняття суспільством змін у сфері охорони здоров'я
Джерело: запропоновано авторами

Активне інформування та прозорість	Регулярне та відкрите інформування громадськості про плановані зміни, їхні переваги та потенційні виклики, що допомагає зменшити опір і побоювання, а також сприяє формуванню розуміння необхідності реформ.
Залучення громадськості до дискусій	Організація громадських слухань, форумів та обговорень, де громадяни можуть висловити свої думки, запитання та побоювання, є важливим для підвищення рівня довіри та підтримки реформ.
Співпраця з медичними професіоналами	Залучення лікарів та інших медичних працівників до процесу реформування, врахування їх рекомендацій і зауважень, що забезпечить професійний підхід та збільшить довіру до реформ серед населення.
Демонстрація позитивних результатів	Надання чітких прикладів успіху реформ, викладення позитивних історій пацієнтів, поліпшення в якості обслуговування, зниження витрат на медичні послуги.
Підтримка з боку ЗМІ та лідерів думок	Використання ЗМІ та впливових осіб для поширення об'єктивної та зрозумілої інформації про переваги та необхідність реформ.
Моніторинг та оцінка реформ	Регулярний моніторинг та оцінка впливу реформ на охорону здоров'я, а також підготовка звітів, що доступно представляють результати.
Освітні програми	Організація освітніх програм та кампаній, спрямованих на підвищення обізнаності населення з питань охорони здоров'я, значення профілактики та здорового способу життя.

Source: proposed by the authors

Важливо й те, що належне інформування та ведення діалогу з громадськістю запобігає поширенню дезінформації та неправильного розуміння змін, що є особливо важливим в часи інформаційного перенасичення. Позитивне ставлення до реформ у сфері охорони здоров'я сприяє соціальній згуртованості, допомагаючи громадськості спільно працювати на благо загального здоров'я та добробуту, а також забезпечує широку публічну підтримку, що є невід'ємним для

It is also important that proper communication and dialog with the public prevents the spread of misinformation and misunderstanding of changes, which is especially important in times of information overload. A positive attitude toward health care reforms promotes social cohesion, helping the public to work together for the benefit of general health and well-being, and ensures broad public support, which is essential for the long-term sustainability and development of the health care system.

довгострокової стабільності та розвитку системи охорони здоров'я.

Висновки. Важливість управління змінами подвоюється у контексті швидких глобальних змін, де виклики, такі як глобалізація, технологічний прогрес і соціокультурні зрушення, вимагають оперативної відповіді від усіх секторів управління. Управління змінами є важливим компонентом для організацій, що прагнуть підтримувати релевантність та ефективність у швидкозмінному середовищі. Значні зусилля також мають бути спрямовані на розробку та імплементацію адаптивних стратегій. Тож необхідно продовжувати дослідження в галузі управління змінами, зокрема в публічному секторі, для розробки нових моделей та підходів, які б відповідали сучасним викликам та вимогам. Отже, сприяння позитивному сприйняттю громадськістю змін у системі охорони здоров'я є важливим для забезпечення її ефективності, стабільності та прийняття реформ широкими верствами населення. Виконання представлених у статті кроків щодо формування позитивного сприйняття суспільством змін у сфері охорони здоров'я може не лише сприяти формуванню позитивного іміджу реформ в системі охорони здоров'я серед населення, а підвищити ефективність їх впровадження.

Список використаних джерел:

Conclusions. The importance of change management is doubled in the context of rapid global change, where challenges such as globalization, technological progress and socio-cultural shifts require a prompt response from all sectors of government. Change management is an essential component for organizations seeking to maintain relevance and effectiveness in a rapidly changing environment. Significant efforts should also be made to develop and implement adaptive strategies. Therefore, it is necessary to continue research in the field of change management, particularly in the public sector, to develop new models and approaches that would meet current challenges and requirements. Thus, promoting a positive public perception of changes in the health care system is important to ensure its effectiveness, stability and acceptance of reforms by the general population. Implementation of the steps presented in this article to promote positive public perception of changes in the health care system can not only contribute to the formation of a positive image of health care reforms among the population, but also increase the effectiveness of their implementation.

References

1. Bilynska M.M. Building the capacity of the civil service to manage change to support reforms in Ukraine. Kyiv : National Academy for Public Administration, 2017. 60 c
2. Adizes I. Managing change to achieve the best results in business and

1. Білинська М.М. Розбудова спроможності державної служби до управління змінами для підтримки реформ в Україні. Київ : НАДУ, 2017. 60 с
2. Адізес І. Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі і повсякденному житті. Київ: Форм Україна, 2018. 400 с.
3. Ладонько Л.С., Михайловська О.В. Управління змінами в публічній сфері. Формування ефективних механізмів управління в умовах трансформації соціально-економічних систем: Матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 12 березня 2020). Харків, 2020. С. 117-119.
4. Кужда Т.І., Сороківська О.А., Мосій А.Б. Теоретичні аспекти управління змінами в публічній організації. Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту. Серія «Економічні науки». 2017. Вип. 26. Ч. 2. С. 40-43.
5. Михайловська О.В. Старченко Г.В., Дука А.П. Прогресивні управлінські технології в публічній сфері. *Експерт: парадигми юридичних наук та державного управління* № 3(15). 2021. С.198- 204
6. The Ultimate List of Change Management Tools to Drive Change Like a Pro. Creately. URL: <https://creately.com/blog/diagrams/change-manag.-list/>
7. Project management. I. Project Management Institute. II. Title: PMBOK guide. URL : https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/uide_5th_Ed.pdf
8. Official website of the Ministry of Health. URL: <https://moz.gov.ua/uk8>.
9. Kovtoniuk P., Korchak T. Through the war: what happened to health care in 2022. URL: <https://moz.gov.ua/uk8>.
- everyday life. Kyiv: Form Ukraina, 2018. 400 с.
3. Ladonko L.S., Mykhailovska O.V. Change management in the public sphere. Formation of effective management mechanisms in the conditions of transformation of socio-economic systems: Materials of the II International Scientific and Practical Internet Conference (с. Kharkiv, March 12, 2020). Kharkiv, 2020. pp. 117-119.
4. Kuzhda T.I., Sorokivska O.A., Mosiy A.B. Theoretical aspects of change management in a public organization. Scientific Bulletin of Kherson State University. Series “Economic Sciences”. 2017. Issue. 26. P. 2. pp. 40-43.
5. Mikhailovskaya O.V. Starchenko G.V., Duca A.P. Progressive management technologies in the public sphere. *Expert: paradigms of legal sciences and public administration* № 3(15). 2021. pp.198- 204
6. The Ultimate List of Change Management Tools to Drive Change Like a Pro. Creately. URL: <https://creately.com/blog/diagrams/change-manag.-list/>
7. Project management. I. Project Management Institute. II. Title: PMBOK guide. URL : https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/uide_5th_Ed.pdf
8. Official website of the Ministry of Health. URL: <https://moz.gov.ua/uk8>.
9. Kovtoniuk P., Korchak T. Through the war: what happened to health care in 2022. URL: <https://moz.gov.ua/uk8>.

https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/uide_5th_Ed.pdf

8. Офіційний сайт міністерства охорони здоров'я. URL: <https://moz.gov.ua/uk8>.

9. Ковтонюк П., Корчак Т. Кризь війну: що відбулося з охороною здоров'я у 2022 році. URL:

<https://life.pravda.com.ua/health/2023/04/3/2532/>

10. Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я. Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Перелік від 28.02.2023 № 174

11. Про систему громадського здоров'я. Закон України від 06.09.2022 № 2573-IX

12. Зміцнення охорони здоров'я України в умовах війни. URL:

<https://www.worldbank.org/uk/news/immersive-story/2023/10/30/strengthening-ukraine-healthcare-in-the-midst-of-war>

13. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3775027-v-ukraini-vze-povnistu-vidnovili-410-medzakladiv-aki-postrazdali-vnaslidok-vijni.html>

14. Ресурси системи охорони здоров'я в умовах війни. Національний інститут стратегічних досліджень. URL:

<https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/resursy-sistemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh-viyny-zhovten-2022r>

<https://life.pravda.com.ua/health/2023/04/3/2532/>

10. Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я. Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Перелік від 28.02.2023 № 174 [Some issues of organizing a capable network of healthcare institutions. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Procedure, List of 28.02.2023 No. 174]

11. Про систему громадського здоров'я. Закон України від 06.09.2022 № 2573-IX [On the public health system. Law of Ukraine of 06.09.2022 No. 2573-IX]

12. Strengthening Ukraine's healthcare system in times of war. URL:

<https://www.worldbank.org/uk/news/immersive-story/2023/10/30/strengthening-ukraine-healthcare-in-the-midst-of-war>

13. Ukrinform. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3775027-v-ukraini-vze-povnistu-vidnovili-410-medzakladiv-aki-postrazdali-vnaslidok-vijni.html>

14. Resources of the health care system in times of war. National Institute for Strategic Studies. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/resursy-sistemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh-viyny-zhovten-2022r>

Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»

Науковий журнал «Публічна безпека»

ISBN 978-617-8459-03-1

Публічна безпека: науковий журнал. 2024. № 1 (1) 2024. 424 с.

Рекомендовано до друку засіданням Вченої ради ЗВО «Університет трансформації майбутнього» (Протокол № 5 від 12 серпня 2024) ,

Програмні цілі наукового журналу “Публічна безпека” (далі – журнал): публікація оригінальних наукових статей із найактуальніших питань національної безпеки, публічного управління та адміністрування і менеджменту України, зарубіжних країн для розвитку, удосконалення української національної науки та освіти; організація наукових дискусій. Наукове видання включено до міжнародної науко метричної – бази Index Copernicus (IC), Research Bible та до міжнародної пошукової системи Google Scholar.

Рік заснування : 2024.

Журнал виходить один раз на місяць

**Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення –
ідентифікатор медіа – R40-05391
Наукове електронне видання**