ПУБЛІЧНА БЕЗПЕКА

УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСФОРМАЦІЇ
МАЙБУТНЬОГО

Серія публічне управління та адміністрування

Серія Національна безпека

Серія менеджмент

№ 3 (3) 2024

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЙБУТНЬОГО»

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
«Публічна безпека»
№ 3 (3) жовтень 2024

2024

HIGHER EDUCATION INSTITUTION "UNIVERSITY OF FUTURE TRANSFORMATION"

SCIENTIFIC JOURNAL
"Public safety"
№ 3 (3) October 2024

2024

ISBN 978-617-8459-04-8

Публічна безпека: науковий журнал. 2024. № 3 (3) 2024.105 с.

Рекомендовано до друку засіданням Вченої ради ЗВО «Університет трансформації майбутнього» (Протокол № 7 від 17 жовтня 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 978-617-8459-04-8

Public safety: a scientific journal. 2024. № 3 (3) 2024. 105 c.

Recommended for publication by the meeting of the Academic Council of the University of Future Transformation (Minutes № 6 of 17.09.2024),

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

Головний редактор – Михайловська Олена Василівна, д.н.держ.упр., професор

Заступник Головного редактора із серії видання «Публічне управління та адміністрування» - Москаленко Світлана Олексіївна, к.н.держ.упр., доцент

Члени редакційної колегії серії "Публічне управління та адміністрування":

1. Весоловська Марія Кімсанівна - доктор філософії (PhD) з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри менеджменту організацій Інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна), ORCID, Google Academy, Email: Mariya.K.Khim@lpnu.ua
2. Волянський Петро Борисович - доктор наук з державного управління, професор, Заслужений лікар України, Лауреат Державної премії в галузі науки і техніки України, начальник Інституту державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту (Київ, Україна), ORCID, Google Academy, Email: idundcz@dsns.gov.ua
3. Гончаренко Ірина Василівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету (Миколаїв, Україна), ORCID, Google Academy, Email: ihoncharenko305@gmail.com
4. Ігнатенко Олександр Павлович - доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій (Київ, Україна), ORCID, Google Academy, Email: apignat@ukr.net
5. Москаленко Світлана Олексіївна - кандидат наук з державного управління, доцент, завідувач відділу методології навчання і наукових досліджень, Вища школа публічного управління (Київ, Україна), ORCID, Google Academy, Email: moskalenko_c@ukr.net
6. Миколайчук Микола Миколайович - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та регіоналістики Національного університету «Одеська політехніка» (Одеса, Україна), ORCID, Google Academy, Scopus, Web of Science, Email: mykmm67@gmail.com
7. Перестюк Інга Миколаївна - кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту неперервної освіти в Національному авіаційному університеті (Київ, Україна), ORCID, Scopus, Google Scholar, Email: i.m.perest@ukr.net
8. Серьогіна Наталія Олексіївна - кандидат юридичних наук, доцент, завідувач відділу аспірантури та докторантури Національного університету охорони здоров'я імені П. Л. Шупика (Київ, Україна), ORCID, Google Academy, Email: natali_seryogina@ukr.net

9. Терент'єва Анна Валеріївна - доктор наук з державного управління, професор, старший науковий співробітник, завідувач кафедри державного управління у сфері цивільного захисту Інституту державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту (Київ, Україна), ORCID, Google Academy, Email: teren_a@ukr.net

10. Ткачова Тетяна Сергіївна - доктор економічних наук, доцент, інженер дослідник, Institut de recherche XLIM, l'Université de Limoges, ORCID, Google Academy, Email: tkachova.tetiana@gmail.com

11. Ульянченко Юрій Олександрович - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економічної політики та менеджменту ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна (Харків, Україна), ORCID, Google Academy, Email: y.ulyanchenko@gmail.com

12. Юник Ірина Геннадіївна - кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського (Вінниця, Україна), ORCID, Google Academy, Email: irynayunyk31@gmail.com

13. Stephane Roussel – PhD in Political Science (Universite de Montreal, 1999), Professor, Ecole natinale d'administration publique (ENAP – National ScHool of Public Administration)
ORCID https://orcid.org/0009-0005-5767-1651, Scopus https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=35967444500

Заступник Головного редактора із серії видання «Національна безпека» - Юнда Валерій Анатолійович - кандидат технічних наук, доцент

Члени редакційної колегії серії "Національна безпека":

1. Голубка Степан Михайлович - доктор економічних наук, професор, радник, Рахункова палата України (Київ, Україна), ORCID, Google Academy, Email: holubkas@ukr.net

2. Єременко Сергій Анатолійович - доктор технічних наук, професор, заступник начальника Інституту державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту з навчальної роботи (Київ, Україна), ORCID, Google Academy, Email: esamns@ukr.net

3. Коваленко Марина Сергіївна - кандидат юридичних наук, доцент кафедри національної безпеки і кіберзахисту закладу вищої освіти Університет трансформації майбутнього, (Київ, Україна), ORCID, Google Academy, Email: marina_bryuhovetsk@meta.ua

4. Кулик Людмила Миколаївна - кандидат юридичних наук, доцент, кафедра кримінального права та кримінології Одеського державного університету внутрішніх справ (Одеса, Україна) ORCID, Google Academy, Email: Kulik-69@ukr.net

5. Куцик Катерина Володимирівна - кандидат юридичних наук, доцент, старший викладач кафедри цивільно-правових дисциплін Національної академії внутрішніх справ (Київ, Україна) ORCID, Google Academy, Email: katiavk1707@gmail.com

6. Костенко Олексій Володимирович - Ph.D в галузі права, старший дослідник, доцент факультету права КАІ, завідувач лабораторією Державної Наукової Установи Інститут інформації безпеки і права НАПрН України (Київ, Україна) ORCID, Google Academy, Email: oleksii.kostenko@sciformat.com

7. Лаврик Галина Володимирівна - доктор юридичних наук, завідувачка кафедри правознавства Полтавського університету економіки і торгівлі (Полтава, Україна), ORCID, Google Academy, Email: LavrykG@gmail.com

8. Найда Інна Володимирівна - кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри права, декан економіко-правового факультету Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна) ORCID, Google Academy, Scopus, Email: innanaida@ukr.net

9. Стоянова-Коваль Світлана Савівна - доктор економічних наук, професор, Військова академія м.Одеса, кафедра забезпечення військ сил (Одеса, Україна) ORCID, Google Academy, Email: stoyanovakoval@gmail.com

10. Юнда Валерій Анатолійович - кандидат технічних наук, доцент начальник кафедри ракетних військ Національної академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного (Львів, Україна) ORCID, Google Academy, Email: valerayunda90@gmail.com

11. Tadeusz Stanisław Trocikowski– DESc European Startup Instytute (Poland) ORCID, Google Academy Email: instytut.tst@gmail.com

Заступник Головного редактора із серії видання «Менеджмент» - Сакун Олександра Сергіївна, доктор економічних наук, доцент.

Члени редакційної колегії серії "Менеджмент":

1. Акименко Олена Юріївна - доктор економічних наук, доцент, професор, НУ «Чернігівська політехніка», кафедра економіки, обліку і оподаткування (Чернігів, Україна), ORCID, Google Academy, Email: elena.akymenko@gmail.com

2. Ніколюк Олена Володимирівна - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Одеського національного технологічного університету (Одеса, Україна), ORCID, Google Academy, Email: alenavn11@gmail.com

3. Савченко Тетяна Вікторівна - доктор економічних наук, доцент, Одеський національний технологічний університет кафедра маркетингу, підприємництва і торгівлі (Одеса, Україна), ORCID, Google Academy, Email: savchenko1802@ukr.net

4. Сакун Олександра Сергіївна - доктор економічних наук, доцент, доцент, кафедра економіки, обліку і оподаткування НУ «Чернігівська політехніка»(Чернігів, Україна), ORCID, Google Academy, Email: sakunalexandra@gmail.com

5. Шестаковська Тетяна Леонідівна - кандидат економічних наук, Доктор наук з державного управління, доцент, ректор Чернігівського інституту інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ» (Чернігів, Україна), ORCID, Google Academy, Scopus, Email: shestakovska27@gmail.com

6. Філіпова Наталія Володимирівна - доктор економічних наук, професор, професор, кафедра менеджменту та адміністрування НУ «Чернігівська політехніка», (Чернігів, Україна) ORCID 0000-0002-5720-865X, Email: Nataliia-@ukr.net

7. Семченко-Ковальчук Олена Борисівна - кандидат економічних наук, доцент, кафедра міжнародної економіки, обліку та фінансів Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ імені академіка Ю. Бугая» (Київ, Україна). ORCID 0000-0002-6834-7954, Email: lenasema777@gmail.com

8. Ніколаєнко Юрій Володимирович - доктор економічних наук, професор, кафедра менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування ЗВО «МНТУ», ORCID ID: 0000-0003-4739-0408, Email: yuriynikolaenko1811@gmail.com

9. Ружицький Ігор Юрійович – доктор економічних наук, професор, кафедра національної безпеки, економіки, менеджменту та публічного адміністрування ППЗО «Інститут професійних трансформацій», (Чернігів, Україна), ORCID ID: 0000-0001-7811-0689, Email: ruzh@gmail.com.

10. Кучабський Олександр Георгійович - доктор наук державного управління, професор, кафедра регіонального розвитку, Інститут сщціально-економічної географії і просторового господарства, факультет суспільних наук, Гданський університет. (Гданськ, Польща) ORCID 0000-0003-1271-0782, Email: aleksander.kuczabski@ug.edu.pl

ЗМІСТ

Серія «Публічне управління та адміністрування»

Гбур З.В. Хмара В.В. Палагусинець Р.В.	МОДЕЛІ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	11
Соловей С.В.	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОБҐРУНТУВАННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я, ЯКІ ПРАЦЮЮТЬ З МЕДИЧНИМ СТРАХУВАННЯМ	19
Циганенко Г.В.	ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	26
Яровой Т.С., Старовойт Д.Ф.	ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ДЛЯ ЛОБІЮВАННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ, ЯК ІНСТРУМЕНТУ ВПЛИВУ НА НАЦІОНАЛЬНУ БЕЗПЕКУ	39

Серія «Національна безпека»

Коваленко М.С.	МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО У СФЕРІ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА БЕЗПЕКИ	48
Крилова І.І., Крилов М.С.	ЕКОЛОГІЧНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПІСЛЯ ВІЙНИ (МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД)	53

Серія «Менеджмент»

Бобришев Є.С.	ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ РИНКУ ПРАЦІ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ	65
Жолобецька М. Шестаковська Т.Л.	КЛЮЧЕВІ АСПЕКТИ ТА ВИКЛИКИ СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНІСТЮ	72
Сокол М.	РЕФОРМУВАННЯ ПРОКУРАТУРИ В КОНТЕКСТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	93

Гбур Зоряна Володимирівна,
д.н.держ.упр., професор, ректор ЗВО «Університет трансформації майбутнього»
ORCID: 0000-0003-4536-2438

Хмара В'ячеслав Валерійович
аспірант кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика
ORCID: 0009-0004-9788-2528

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

МОДЕЛІ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. Метою статті є аналіз моделей стійкого розвитку економіки України в умовах глобальних викликів, зокрема війни та економічної кризи. Визначено основні напрямки та ініціативи, спрямовані на забезпечення економічної стабільності та відновлення після кризових явищ. Акцентовано на підтримці малого та середнього бізнесу, розвитку індустріальних парків, залученні інвестицій через страхування воєнних ризиків, а також дерегуляції та цифровізації економіки. Розглянуто важливість підтримки українського виробника, зокрема в оборонному та інфраструктурному секторах. Залучення міжнародних фінансів і співпраця з міжнародними організаціями визначено як критично важливі для забезпечення макроекономічної стійкості. Аналіз економічних показників, таких як валовий внутрішній продукт та індекс розвитку людського потенціалу, показав значний вплив глобальних викликів на економіку України. Зниження індексу розвитку людського потенціалу та падіння валового внутрішнього продукту у 2022 році вказують на економічні труднощі, спричинені війною та іншими зовнішніми чинниками. Водночас у 2023 році спостерігається відновлення економіки, що свідчить про адаптивність національної економічної системи. Особливу увагу приділено зміні структури зовнішньої торгівлі, зокрема падінню експорту металів

та зростанню імпорту енергетичних товарів, що підкреслює необхідність диверсифікації зовнішньої торгівлі та розвитку альтернативних джерел енергії. Зроблено висновок про те, що моделі стійкого розвитку повинні враховувати комплексний підхід до реформ, спрямованих на стабільність та зростання економіки України в умовах глобальних викликів.

Ключові слова: стійкий розвиток, економіка України, глобальні виклики, війна, ВВП, індекс розвитку людського потенціалу, експорт, імпорт.

Постановка проблеми. Стійкий розвиток економіки України в умовах глобальних викликів є однією з ключових проблем сучасної наукової думки та практичної діяльності. Війна, кліматичні зміни, економічні кризи та енергетична нестабільність ставлять перед державою нові завдання, які потребують адаптивних та інноваційних підходів. Забезпечення економічної стійкості є важливим процесом, що включає розбудову ефективних фінансових механізмів, стабілізацію логістичних ланцюгів та підтримку соціальної згуртованості. Водночас важливим аспектом є інтеграція принципів сталого розвитку, зокрема екологічної безпеки, до державної політики та бізнес-процесів. Успішне подолання сучасних викликів залежить також від ефективного використання міжнародної допомоги та залучення інвестицій для модернізації ключових секторів економіки. В умовах війни особливе значення мають зусилля щодо відновлення зруйнованої інфраструктури, підтримки постраждалого бізнесу та забезпечення продовольчої безпеки. Тому питання стійкого розвитку економіки України вимагає комплексного підходу, який враховує внутрішні та зовнішні чинники, а також здатність суспільства до консолідації заради досягнення спільної мети.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про високий рівень зацікавленості науковців і практиків у вирішенні проблем адаптації економіки до сучасних умов. Так, С. Козловський та Г. Мазур зауважують, що стійкість економіки – це інтегральний показник, відображає актуальний стан економічної системи України з урахуванням потенційних змін у зовнішніх і внутрішніх умовах її функціонування. Вона також дозволяє всім суб’єктам економічної діяльності оперативно та адекватно реагувати на можливі коливання економічної стабільності, приймаючи відповідні управлінські рішення [1, с. 10]. Водночас А. Бойко підкреслює, що стійкість національної економіки забезпечується створенням макроекономічних, нормативно-правових та організаційно-інституційних умов, які є необхідними для того, щоб економічна система могла протистояти внутрішнім і зовнішнім «навантаженням», адаптуватися до них та відновлюватися після їх впливу. Для мінімізації негативних зовнішніх впливів і пом’якшення їх наслідків визначено основні цілі та завдання державної політики щодо забезпечення економічної стійкості, зокрема це: збереження макроекономічної стабільності, підвищення ефективності внутрішнього ринку та державного управління, а також сприяння соціальному розвитку [2, с. 19]. Д. Шкуропадська наголошує, що економіка України вирізняється високою залежністю від світових тенденцій розвитку та змін кон’юнктури зовнішніх ринків. Нестача системних механізмів забезпечення стійкості національної

економіки спричиняє значний негативний вплив глобальних викликів, що деформує її структуру і знижує здатність своєчасно адаптуватися до змін у світовій економіці [3, с. 94].

Метою статті є аналіз моделей стійкого розвитку економіки України в контексті глобальних викликів.

Виклад основного матеріалу. Забезпечення стійкого розвитку економіки України в умовах глобальних викликів є одним з основних пріоритетів державної політики, орієнтованих на підтримку економічної стабільності та відновлення після кризових явищ. Це питання набуває особливої важливості на тлі війни, що чинить значний вплив на всі сфери економічного життя країни. У сучасних умовах важливо впроваджувати комплексні моделі стійкого розвитку, які враховують як внутрішні, так і зовнішні виклики. Основний акцент таких моделей спрямований на підтримку вітчизняного бізнесу, залучення інвестицій, розвиток інфраструктури та співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями. Ці ініціативи мають забезпечити адаптацію економічної системи до нових умов та створити передумови для її сталого зростання. Моделі стійкого розвитку економіки України в умовах глобальних викликів можуть включати наступні напрямки (таблиця 1).

Таблиця 1

Напрямки стійкого розвитку економіки України

Напрями розвитку	**Основні ініціативи в умовах глобальних викликів та війни**
Підтримка малого та середнього бізнесу	Створення безпечних умов для бізнесу через пільгові кредити, гранти та програми для відновлення підприємств після війни.
Підтримка українського виробника	Локалізація виробництва військової техніки, техніки для відновлення інфраструктури, розширення державного замовлення для підтримки національних виробників.
Розвиток індустріальних парків	Створення безпечних умов для інвесторів, включаючи податкові пільги та захист інвестицій, що критично важливо в умовах війни.
Інвестиційні проєкти та страхування воєнних ризиків	Залучення міжнародних інвесторів через страхування ризиків війни, розвиток стратегічних секторів, таких як енергетика та ОПК.
Дерегуляція	Прискорене впровадження цифрових рішень та спрощення бюрократичних процедур, щоб мінімізувати вплив війни на бізнес.
Логістика	Відновлення та розвиток інфраструктури, інтеграція з європейськими транспортними мережами, що важливо для забезпечення доставки товарів під час війни.
Макроекономічна стійкість	Залучення міжнародних фінансів для покриття бюджетних дефіцитів, підтримка співпраці з міжнародними фінансовими установами для відновлення економіки.

Джерело: удосконалено на основі [4].

На підставі зазначеного вище, зауважимо, що моделі стійкого розвитку економіки України в умовах глобальних викликів повинні включати комплекс заходів, спрямованих на зміцнення економічної стабільності та зменшення впливу негативних чинників, таких як війна та економічна криза. Відновлення економіки

в умовах глобальних викликів потребує поєднання внутрішніх реформ і зовнішньої підтримки, а також стратегічного підходу до розвитку ключових секторів. Напрями, наведені в таблиці 1, включають заходи, які мають на меті не тільки адаптацію економіки до поточних умов, але й її довгострокову стабільність та конкурентоспроможність. Важливими ініціативами є підтримка малого та середнього бізнесу, що дозволяє створити нові робочі місця та сприяти відновленню постраждалих підприємств. Підтримка українського виробника, особливо в стратегічних секторах, таких як оборонна промисловість та інфраструктура, є критично важливою для зміцнення національної економіки. Розвиток індустріальних парків із захистом інвестицій та податковими пільгами допоможе залучити нові інвестиції навіть в умовах війни. Водночас інвестиційні проєкти, що включають страхування воєнних ризиків, можуть стати важливим механізмом для залучення міжнародних партнерів, особливо в таких галузях, як енергетика та оборонно-промисловий комплекс. Дерегуляція економічної діяльності через цифрові інновації та спрощення бюрократичних процедур допоможе мінімізувати негативний вплив війни на бізнес-середовище. Крім того, відновлення та розвиток логістичних мереж, інтеграція з європейськими транспортними системами забезпечать безперервність товаропостачання та відновлення економічних зв'язків. Підтримка макроекономічної стійкості через залучення міжнародних фінансів є важливою складовою для покриття бюджетних дефіцитів та стабільного розвитку економіки в період кризи. Ці напрямки становлять основу для стійкого розвитку економіки України в умовах глобальних викликів, забезпечуючи не лише оперативне реагування на кризи, але й формування стратегічних підходів до довгострокового розвитку.

Варто також відзначити, що моделі стійкого розвитку економіки України повинні враховувати короткострокову та середньострокову економічну стійкість як основний чинник відновлення. Важливо мати чітке розуміння міжнародної допомоги, її обсягів і регулярності для ефективного відновлення. Потенціал економічного зростання обмежений, тому потрібно мобілізувати внутрішні ресурси, зокрема через податкові надходження. Проблема детінізації економіки та боротьби з корупцією має довгострокові перспективи, але для негайного забезпечення коштів необхідно підвищити податки. Створення ефективної абсорбційної спроможності допоможе оптимально використовувати міжнародну допомогу [5].

Аналіз валового внутрішнього продукту (ВВП) України є важливим елементом для розуміння економічної стійкості країни, особливо в умовах глобальних викликів, таких як війна, економічна криза та зміни в міжнародній економічній ситуації. Так, аналіз ВВП України за 2019-2023 роки показує тенденції, які можна використовувати для оцінки економічної стійкості. Як видно з рис. 1 спостерігається зростання ВВП з 2019 року (3977198 млн грн) до 2021 року (5450849 млн грн), що свідчить про позитивну динаміку в період стабільності. Однак у 2022 році ВВП знизився до 5239114 млн грн через початок повномасштабного російського вторгнення в Україну та економічні труднощі, хоча

у 2023 році спостерігається відновлення до 6537825 млн грн. Це свідчить про адаптивність економіки, але також вказує на вразливість через зовнішні чинники.

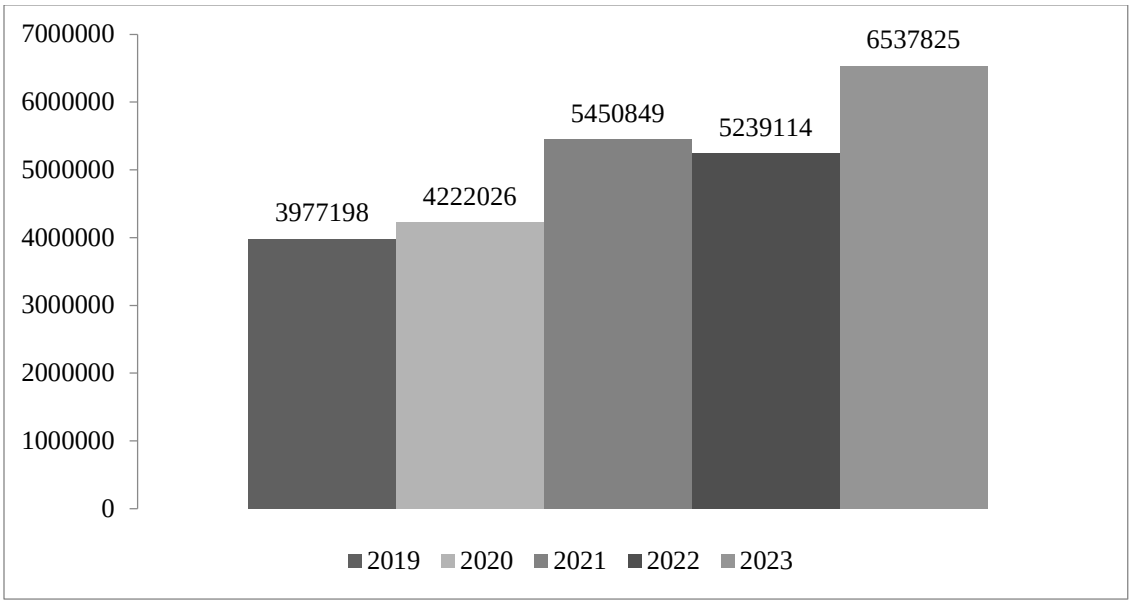

Рис. 1. Динаміка ВВП, млн грн

Джерело: складено на основі [6].

Індекс розвитку людського потенціалу (ІРЛП) є інтегральним показником, що відображає рівень стійкості економіки України через оцінку тривалості життя, доступу до освіти та рівня доходів населення. Високі значення ІРЛП свідчать про наявність здорового та освіченого людського капіталу, що є ключовим ресурсом для економічного зростання і соціальної стабільності.

Аналіз таблиці 2, що відображає ІРЛП України, дозволяє зрозуміти, як зміни в цьому показнику можуть впливати на стійкий розвиток економіки країни в умовах глобальних викликів. Згідно з таблицею 2, ІРЛП України з 2019 року поступово знижувався. У 2019 році оцінка становила 0,786, що свідчить про відносно високий рівень розвитку людського потенціалу, однак у наступні роки спостерігається тенденція до зниження цього показника: у 2020 році оцінка склала 0,775, у 2021 році – 0,773, а у 2022 році – 0,734. Це свідчить про погіршення соціально-економічних умов в Україні, що є результатом глобальних викликів, таких як пандемія COVID-19, війна та економічні труднощі.

Таблиця 2

Індекс розвитку людського потенціалу для України

Рік	2019	2020	2021	2022
Ранг	0786	0,775	0,773	0,734
Оцінка	74	78	77	100

Джерело: складено на основі [7; 8].

Тренд, представлений у таблиці 2, має серйозні наслідки для стійкого розвитку економіки України. Зниження ІРЛП вказує на проблеми в здоров'ї населення, доступі до якісної освіти та зменшення рівня доходів, що знижує людський капітал як основний ресурс економічного зростання. Це також

призводить до зниження продуктивності праці, що, зі свого боку, перешкоджає економічному відновленню після кризових ситуацій, таких як війна або економічні спади.

Експорт та імпорт товарів і послуг відіграють важливу роль у формуванні стійкості економіки України, особливо в умовах глобальних викликів. Ці показники є ключовими індикаторами економічної відкритості та взаємодії з міжнародними ринками, а також важливими чинниками для забезпечення економічного зростання та стабільності країни.

Аналіз таблиці 3 щодо експорту та імпорту товарів в Україні показує значні зміни в структурах зовнішньої торгівлі в умовах глобальних викликів, таких як війна та порушення логістичних ланцюгів, що має прямий вплив на стійкий розвиток економіки країни. Експорт товарів у 2023 році зменшився на 18,5% порівняно з 2021 роком, що обумовлено зниженням обсягів експорту чорних металів, електричних машин та руд, що свідчить про порушення в металургійному секторі та зниження попиту на продукцію через обмеження логістичних можливостей. Водночас сільськогосподарський експорт, зокрема зернові культури та насіння олійних рослин, зберігає свою значущість, хоча і зазнав зниження частки. Імпорт товарів у 2023 році зріс на 15% порівняно з попереднім роком, зокрема в енергетичному секторі та транспортних засобах, що вказує на критичну залежність країни від імпорту через зменшення внутрішнього виробництва та перебої у постачаннях. Це підкреслює важливість диверсифікації зовнішньої торгівлі, розвитку альтернативних джерел енергетичних ресурсів та відновлення критичної інфраструктури для забезпечення економічної стійкості в умовах війни та глобальних викликів.

Таблиця 3

Експорт та імпорт товарів, частка яких у загальному обсязі становить понад 5% (тис. дол. США, %)

Експорт							
Рік	**Усього**	**II.10 зернові культури**	**II.12 насіння і плоди олійних рослин**	**III.15 жири та олії тваринного або рослинного походження**	**V.26 руди, шлак і зола**	**XV.72 чорні метали**	**XVI.85 електричні машини**
2021	68072328,8 (100,0%)	12343846,1 (18,1%)	-	7037234,2 (10,3%)	7119592,0 (10,5%)	13950105,3 (20,5%)	-
2022	44135592,5 (100,0%)	9108153,5 (20,6%)	3757692,3 (8,5%)	5948570,7 (13,5%)	3079695,6 (7,0%)	4532366,9 (10,3%)	2557286,7 (5,8%)
2023	36182902,9 (100,0%)	8306665,9 (23,0%)	2819494,1 (7,8%)	5649063,6 (15,6%)	1870049,7 (5,2%)	2647708,2 (7,3%)	-

Імпорт					
Рік	**Усього**	**V.27 палива мінеральні; нафта і продукти її перегонки**	**XVI.84 реактори ядерні, котли, машини**	**XVI. 85 електричні машини**	**XVII.87 засоби наземного транспорту, крім залізничного**
2021	68072328,8 (100,0%)	14330297,1 (19,7%)	8000037,5 (11,0%)	6205955,8 (8,5%)	7069576,2 (9,7%)
2022	55295748,4 (100,0%)	12811088,3 (23,2)	4199711,0 (7,6%)	4959507,0 (9,0%)	5227865,1 (9,5%)
2023	63566999,8	10363352,6	5300404,5	5957947,0	6972590,0

	(100,0%)	(16,3%)	(8,3%)	(9,4%)	(11,0%)

Джерело: складено на основі [9].

Водночас аналіз таблиці 4 щодо експорту та імпорту послуг свідчить про серйозні трансформації у зовнішній торгівлі послугами України в умовах глобальних викликів, зокрема війни та економічних санкцій. У 2023 році загальний експорт послуг залишався на рівні 2022 року, при цьому спостерігається зниження частки послуг з переробки матеріальних ресурсів, що відображає зменшення переробних потужностей внаслідок війни. Водночас транспортні та телекомунікаційні послуги продовжують залишатися важливими статтями експорту, хоча їх частка зменшилась. Це вказує на труднощі в логістичних ланцюгах, але водночас підкреслює роль інформаційних та технологічних послуг в адаптації економіки до нових умов. Імпорт послуг у 2023 році зріс, зокрема в категорії державних і урядових послуг, що свідчить про необхідність підтримки державного управління та забезпечення стабільності в умовах війни. Зростання частки послуг, пов'язаних з подорожами та фінансовою діяльністю, також відображає зміни в міжнародних відносинах і потреби в адаптації економічної політики до нових умов. У загальному, цей аналіз вказує на важливість розвитку сектора послуг для забезпечення стійкості економіки України в умовах глобальних та внутрішніх викликів.

Таблиця 4

Експорт та імпорт послуг, частка яких у загальному обсязі становить понад 5% (тис. дол. США, %)

Експорт					
Рік	**Усього**	**Послуги з переробки матеріальних ресурсів**	**Транспортні послуги**	**Послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги**	**Ділові послуги**
2021	13156457,5 (100,0%)	1528014,8 (11,6%)	5314659,4 (40,4%)	3856569,3 (29,3%)	1437293,0 (10,9%)
2022	9166030,3 (100,0%)	921943,8 (10,1%)	2963197,0 (32,3%)	3712947,2 (40,5%)	1026021,4 (11,2%)
2023	8991917,9 (100,0%)	801145,7 (8,9%)	3183079,7 (35,4%)	3377373,4 (37,6%)	1006515,1 (11,2%)

Імпорт								
Рік	**Усього**	**Транспортні послуги**	**Послуги, пов'язані з подорожами**	**Послуги, пов'язані з фінансовою діяльністю**	**Роялті та інші послуги, пов'язані з використа-нням інтелектуаль-ної власності**	**Послуги у сфері телекомуні-кації, комп'ютерні та інформаційні послуги**	**Ділові послуги**	**Державні та урядові послуги**
2021	7593386,1 (100,0%)	1733675,1 (22,8%)	1578014,9 (20,8%)	509827,9 (6,7%)	607379,5 (8,0%)	661873,6 (8,7%)	1115883,4 (14,7%)	1098063,5 (14,5%)
2022	3015092,9 (100,0%)	1040300,3 (34,5%)	188331,9 (6,3%)	366659,3 (12,2%)	292952,8 (9,7%)	414222,2 (13,7%)	537301,2 (17,8%)	-
2023	5424477,8 (100,0%)	998191,0 (18,4%)	288583,2 (5,3%)	534646,5 (9,9%)	345482,0 (6,4%)	528895,9 (9,8%)	614250,6 (11,3%)	1893183,7 (34,9%)

Джерело: складено на основі [9].

Забезпечення стійкості економіки України в умовах війни є надзвичайно складним завданням, яке потребує скоординованих зусиль держави, бізнесу, громад та міжнародних партнерів. Одним із ключових кроків у цьому напрямку є створення державних фондів відновлення, які спрямовані на реконструкцію інфраструктури, трансформацію економіки, підтримку бізнесу та обслуговування державного боргу. Водночас надзвичайно важливо забезпечити продовольчу безпеку, що включає розвиток місцевих агропідприємств, стабільність поставок агропродукції та своєчасний початок сільськогосподарських кампаній. Для мінімізації економічних втрат необхідно підтримувати безперебійність роботи платіжної системи, забезпечувати соціальні виплати та стабілізувати діяльність роздрібної торгівлі, що особливо актуально в умовах постійних загроз. Додатковим чинником зміцнення економіки є децентралізація гуманітарної допомоги, яка дозволяє громадам залучати благодійні кошти та ефективно співпрацювати з міжнародними організаціями. Таким чином, стійкість економіки має базуватися на ефективній логістиці, фінансовій стійкості, кадровому забезпеченні та якісному управлінні, що дозволить уникнути гуманітарної катастрофи та забезпечити умови для перемоги [10].

З огляду на зазначене вище, підкреслимо, що стійкий розвиток економіки України в умовах глобальних викликів і війни вимагає комплексного підходу, спрямованого на стабільність і відновлення. Основні ініціативи включають підтримку малого та середнього бізнесу, розвиток національного виробництва та інвестиційних проєктів, а також створення безпечних умов для інвесторів. Стратегічним напрямком є дерегуляція економіки через цифрові інновації, відновлення інфраструктури та інтеграція з міжнародними транспортними мережами. Для забезпечення довгострокового економічного зростання важливе залучення міжнародних фінансів та ефективне використання внутрішніх ресурсів, зокрема через податкові надходження та боротьбу з корупцією.

Висновки. Отже, відзначимо, що моделі стійкого розвитку економіки України в умовах глобальних викликів є важливим аспектом державної політики, що орієнтується на забезпечення стабільності та відновлення економіки в умовах кризи, спричиненої війною та іншими зовнішніми чинниками. Аналіз динаміки ВВП показує позитивні тенденції відновлення після зниження, спричиненого війною, що свідчить про адаптивність економіки. Однак зниження ІРЛП вказує на проблеми в соціально-економічних умовах, що знижує людський капітал і обмежує економічне зростання. Зміни в зовнішній торгівлі, зокрема експорті та імпорті товарів і послуг, підкреслюють залежність України від міжнародних ринків, а також необхідність диверсифікації та відновлення інфраструктури. Зростання імпорту та зміни в структурах експорту вказують на виклики в енергетичній сфері та необхідність розвитку альтернативних джерел енергоресурсів. У зв'язку з цим важливим є подальше удосконалення політики у сфері зовнішньої торгівлі та економічної стабільності.

Перспективи подальших досліджень потрібно зосередити на вивченні ефективності інтеграції інноваційних технологій та сталих практик у відновлення економіки України в умовах глобальних змін і війни.

Література

1. Козловський С. В., Мазур Г. Ф. Забезпечення стійкості сучасної економічної системи – основа економічного розвитку держави. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 1. С. 5-12.

2. Бойко А. Забезпечення стійкості національної економіки. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2017. № 4. С. 16-27.

3. Шкуропадська Д. Стійкість національної економіки у контексті глобальних викликів. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2017. № 4. С. 84-97.

4. Стійка економіка. Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/priorytety-uriadu/stiika-ekonomika

5. Економічна стійкість та інші пріоритети економіки України. Реанімаційний макет реформ, 2024. URL: https://rpr.org.ua/news/ekonomichna-stiykist-ta-inshi-priorytety-ekonomiky-ukrainy/

6. Валовий внутрішній продукт у фактичних цінах. Державна служба статистики України. 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/nac_r.htm

7. Ukraine - Human Development Index – HDI. URL: https://countryeconomy.com/hdi/ukraine

8. Human Development Index Data Tracker. URL: https://qery.no/undp-human-development-index/

9. Зовнішньоекономічна діяльність. Державна служба статистики України. 2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

10. Жаліло Я. Як забезпечити стійкість економіки в умовах війни. Економічна правда. 2022. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/6/683364/

УДК 38.05

Solovey Svitlana, Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, dentist, Kyiv, Ukraine https://orcid.org/0009-0001-4386-2431

THEORETICAL FOUNDATIONS FOR SUBSTANTIATING THE KEY PERFORMANCE INDICATORS AND EFFECTIVENESS OF HEALTH CARE INSTITUTIONS WORKING WITH HEALTH INSURANCE

Abstract. The article analyzes the theoretical foundations for substantiating the main indicators of efficiency and effectiveness of health care institutions that work with health insurance. According to the legislation, the main source of funding for the health care system is the state budget. In recent years, the level of financing of the healthcare sector has been low, which indicates underfunding of healthcare institutions. Therefore,

in order to provide the population with quality services and more efficient healthcare, it is advisable to develop and implement an effective and objective cost reduction strategy. A key indicator of the efficiency and effectiveness of health care institutions is the indicator of the costs of health care institutions.

It is noted that as a result of the study of the relationship between the subjects of health insurance, i.e., health care institutions, insurance companies and insured persons, it was found that the actual use of health insurance should be considered from a utilitarian perspective and economic benefits. Thus, the availability of health insurance for insured persons compensates for the lack of public funding of the healthcare sector and the financial inaccessibility of paid medical services for the majority of the population. For insurance companies, health insurance increases revenues by expanding the scope of their activities, and for healthcare institutions, health insurance serves as an additional source of income.

Keywords: public administration, public administration in healthcare, health insurance, efficiency, effectiveness, healthcare institutions.

Statement of the problem. It is an indisputable fact that an optimal and efficient healthcare system plays an important role in ensuring a high standard of living and contributes to the development of the population and the security of the economy and the country as a whole. The growing demand for affordable and high-quality healthcare is accompanied by a decline in the country's ability to finance such care. Therefore, as the ratio of payments for medical services increases, there is a need to create additional opportunities to provide such care for the entire population.

According to the legislation, the main source of financing the healthcare system is the state budget. In recent years, the level of financing of the healthcare sector has been low, which indicates underfunding of healthcare institutions. Therefore, in order to provide the population with quality services and more efficient medical care, it is advisable to develop and implement an effective and objective cost reduction strategy.

The key indicator of the efficiency and effectiveness of healthcare institutions is the indicator of the costs of healthcare institutions. At the same time, at the national level, important indicators that determine the efficiency of the healthcare sector are total healthcare expenditures, total expenditures per capita, and the ratio of healthcare expenditures of independent households to total healthcare expenditures.

The purpose of the article is to analyse and highlight the main indicators of efficiency and effectiveness of health care institutions that work with health insurance.

Analysis of recent research and publications. The problems of public administration in the field of health care, health care reform, determining the efficiency and effectiveness of the health care system have been studied by V. Bazylevych, M.Bilinska, D. Vakulenko, O. Vynohradova, O. Vovchak, L. Volokhova, T. Hovorushko, Z. Gbur, N. Hoyda, T. Kaminska, V. Klymchuk, S. Kosheva, V. Lekhan, S. Osadets, T. Popchenko, N. Orlova, V. Smirnova, V. Stetsenko, I. Solonenko, and others.

Summary of the main material. In 2023, total healthcare expenditures amounted to UAH 206.8 billion, including state budget expenditures including transfers of UAH 176.1 billion. The funding was mainly directed to:

1) implementation of the medical guarantees program, which provides for the provision of necessary medical services and the expansion of rehabilitation and psychological support services, as well as the expansion of reimbursement programs for medicines and medical devices (UAH 142.7 billion)

2) centralized procurement of medicines, medical devices and modern equipment (UAH 10 billion);

3) strengthening of epidemiological surveillance of infectious and non-communicable diseases (UAH 3.8 billion), etc.

Despite the martial law, in 2023 the healthcare sector continued to develop, adapt to new realities and respond quickly to any challenges.

In 2024, healthcare expenditures will amount to UAH 239 billion, which is UAH 31 billion more than in 2023, due to an increase in expenditures on the medical guarantee program by UAH 16 billion [2].

As noted above, the healthcare sector in Ukraine is heavily financed from the budget, but this is not a sufficient condition for the effective development of this sector. Therefore, increasing the level of financing of the healthcare sector requires new approaches, and a special place in this area belongs to the introduction of a new model of health insurance.

Health insurance is a targeted contribution to the further development of the healthcare sector and meets the healthcare needs of the population. According to scholars and practitioners, the development of the healthcare sector is inextricably linked to the integration of health insurance into the national structure of the medical guarantee program.

Given the need for additional sources of funding, healthcare institutions are increasingly cooperating with insurance companies and contributing to the introduction of a voluntary health insurance system. The cooperation of healthcare institutions with insurance companies essentially takes three forms: provision of paid medical services, receipt of charitable assistance from insurance companies, and receipt of additional funds to finance the budget. Such cooperation also reflects the participation of insured persons who seek medical care in healthcare facilities on the basis of pre-existing agreements between insurance companies and these facilities.

From a practical point of view, health insurance is an interaction between three parties: the insurance company, the insured person, and the healthcare provider, i.e., the healthcare institution. This means that in the event of an illness that requires treatment or an accident, a patient who is insured by an insurance company under a health insurance contract can make an appointment with a doctor and receive the necessary assistance at a healthcare facility.

It is worth noting that Ukraine's insurance market can become an important player in creating an effective healthcare model in Ukraine. Thus, insurance companies can establish market relations, contributing to the development of healthcare facilities in order to provide additional sources of funding for the maintenance of these facilities.

In view of the above, it is worth noting that health insurance is an effective source of financing for the healthcare sector. The main tasks of health insurance in this area are:

1) intermediary activities in the organisation and financing of insurance programs;

2) providing medical care to the population

3) control over the quantity and quality of health insurance programs implemented by healthcare institutions, etc.

Cooperation between a healthcare facility and an insurance company is based on the provisions of a healthcare services agreement. This document is a transaction between a healthcare facility and an insurance company, where one party (the healthcare facility) undertakes to provide the insured person with medical services in a certain quantity and quality for a certain period of time, and the other party (the insurance company) undertakes to pay for the services provided. Such agreements are aimed at ensuring that insurance companies reimburse the insured for the costs of treatment of the insured at the expense of the insured. This relationship between a healthcare facility and an insurance company is based on the terms of voluntary health insurance.

The Law of Ukraine "On Insurance" dated 18.11.2021 No. 1909-IX [3] on cooperation between healthcare facilities and insurance companies states that the insurance company has the right to require the insured person to undergo a medical examination in a healthcare facility designated by the company only if the insurance company covers all direct and related costs associated with such an examination.

If necessary, insurance companies, associations of insurance companies or persons authorized by them shall send requests to state authorities, local self-government bodies, health care institutions to provide information about events with reference to insured events. Also, insurance companies, associations of insurance companies or their authorized persons shall have the right to find out the causes, consequences and circumstances of an event with evidence of an insured event independently or with the participation of other persons in the manner prescribed by law.

State authorities, local self-government bodies, healthcare institutions and legal entities that have information about the actual circumstances of the case with evidence of an insured event shall be obliged to pass it on to insurance companies, associations of insurance companies or persons authorized by them in accordance with the procedure established by law. Insurers and their authorized persons shall respond to requests for copies of information and documents regarding events indicating the occurrence of an insured event, including data containing restricted information. At the same time, insurance companies, associations of insurance companies, their directors and/or employees, and persons authorized by them bear administrative, criminal and civil liability for disclosure of information to which access is restricted by law [3].

One of the main target groups of health insurance is healthcare institutions that provide services to insured persons. They may have different forms of ownership. They receive compensation from insurance companies for the cost of medical services provided to insured persons in accordance with medical and economic treatment criteria and have the right to demand that claims against them be reviewed by a commission with the participation of independent experts.

The most promising for the development of healthcare institutions working with health insurance is to operate on the principle of family medicine and the principle of

combining the main interests of insurance companies, insured persons and healthcare institutions.

It should be noted that healthcare institutions that work with health insurance must have a license to provide medical care and services. In addition, the main aspects of the activities of healthcare institutions working with health insurance are:

1) holding a license for medical practice and a certificate of attestation

2) provision of medical care and services to insured persons in accordance with the standards in terms of volume, type and form set by the health insurance program;

3) submitting a report to the insurance company on the scope of medical services provided to the insured person.

As in the case of compulsory health insurance, healthcare institutions that provide health insurance must bear economic responsibility for providing medical services to insured persons in the scope and quality level specified in the health insurance contract. In case of violation of medical and economic standards by healthcare institutions working with health insurance, insurance companies may not cover the cost of medical services in full or in part.

Healthcare institutions that work with health insurance must allocate separate employees to prepare reporting and settlement documentation for the organisation of medical care for insured persons and relations with insurance companies.

The CMU Resolution No. 1138 of September 17, 1996 "On Approval of the List of Paid Services Provided in State Healthcare Institutions and Higher Medical Institutions of Education" [4] approved the list of paid services of state and municipal healthcare institutions that should be taken into account in the context of concluding a health insurance contract.

As for the cooperation between private healthcare facilities and insurance companies, such relationships also involve the conclusion of a health insurance contract. In the event of an insured event, the insurance company covers the insured person's expenses by transferring payment to the account of the private healthcare facility or the insured person's personal account. The medical services specified in the insurance contract are provided with a full financial guarantee.

The principles for substantiating the key performance indicators and effectiveness of healthcare institutions working with health insurance define the main aspects that guide the healthcare system in the context of creating a rational and effective health insurance system that meets the needs of different population groups.

Interaction between healthcare institutions and insurance companies on the basis of a health insurance contract, which establishes a voluntary relationship between the insurance company and the insured person, is based on the principle of voluntariness. This is determined by the fact that healthcare facilities and insurance companies voluntarily and independently decide to enter into an insurance contract and are responsible for fulfilling the terms of the contract.

Ensuring the performance of medical functions and introducing mechanisms for their insurance on the basis of voluntary health insurance should include the use of legal methods of providing medical services in health care facilities and legal methods of obtaining such services. This will reduce the level of the shadow sector. For such a

model of health insurance to work, it is assumed that each medical service should cost a certain amount according to the price list set by each insurance company.

The efficiency and effectiveness of healthcare institutions working with health insurance is also determined by the new reform changes, where, in accordance with the principle of "money follows the patient"

1) healthcare institutions are granted full financial autonomy and guaranteed competition between them, which is mainly determined by the form of ownership - private or state-owned;

3) there will be an increase in the level and quality of medical services;

4) access to quality medical care will be ensured for the lowest income groups of the population;

5) control over the quality of medical care will be strengthened;

6) a clear regulatory framework for health insurance will be created;

7) insurance companies will be incentivised to provide compulsory health insurance by providing them with appropriate tax benefits.

The rationale for key performance indicators and the effectiveness of healthcare institutions should be based on the following principles:

1. Scientific validity. Performance indicators should be based on scientific research and information related to healthcare institutions, which will allow to use objective data to assess the performance of healthcare institutions.

2. Compliance of actions with the mission and goals. Indicators should reflect the alignment of actions with the mission and goals of healthcare facilities. For example, if the mission of a health care facility is to provide high quality health care services, then performance indicators should reflect the quality and accessibility of these services.

3. Contextualization. Performance indicators should take into account the context in which the healthcare facility operates, including the characteristics of the local community, its demographic characteristics and needs, and the possible social impact.

4. Comprehensiveness of approaches. The justification of performance indicators should include a comprehensive approach that covers various aspects of healthcare facilities, such as accessibility, quality, safety, efficiency of resource management (financial, human, material, technical, human, etc.).

5. Consistency with quality standards. Performance indicators should be aligned with quality standards in the healthcare sector to ensure comparability and objectivity of assessments.

6. Monitoring and evaluation. The justification of performance indicators should be based on a monitoring and evaluation system that allows for continuous improvement of the processes and quality of healthcare services and maximizes the social impact for the local community.

7. Openness and transparency. The system of performance indicators should be open and accessible to all stakeholders to ensure open exchange of information and trust.

8. Stakeholder involvement. When developing performance indicators, it is important to involve a variety of stakeholders, such as patients, healthcare providers,

government agencies and other interested target groups, to address different needs and perspectives.

9. Flexibility and adaptability. The indicator framework should be flexible and adaptable to changes in the health sector, including changes in demographic and health trends, technological innovations and environmental changes.

10. Consideration of global and international standards. Performance indicators should take into account global and international standards for assessing the quality of health services and care to allow for comparisons across regions or with other countries.

The application of these principles will contribute to the creation of a comprehensive and balanced system for assessing the performance of healthcare institutions, especially in the context of reforms and martial law.

Conclusions. To summarize, the study of the relationship between health insurance entities, i.e. healthcare institutions, insurance companies and insured persons, revealed that the actual use of health insurance should be considered from a utilitarian perspective and economic benefits. Thus, the availability of health insurance for insured persons compensates for the lack of public funding of the healthcare sector and the financial inaccessibility of paid medical services for the majority of the population. For insurance companies, health insurance increases revenues by expanding the scope of their activities, and for healthcare institutions, health insurance serves as an additional source of income.

Список використаних джерел

1. Бурбель Л. Шість головних викликів, з якими зустрівся страховий ринок упродовж шести місяців війни. *Interfax-Україна.* 2022. URL: https://interfax.com.ua/news/blog/856594.html (дата звернення 04.06.2023).

2. Безкоштовні медичні послуги в закладах охорони здоров'я. *Кошт.* 2023. URL: https://kosht.media/bezkoshtovni-medychni-posluhy-v-zakladakh-okhorony-zdorov-ia/ (дата звернення 30.05.2023).

3. Базилевич В.Д., Базилевич К.С., Пікус Р.В. Страхування : підруч. Київ : Знання, 2008. 1019 с.

4. Богдан Т. Війна і державні фінанси: скільки потрібно грошей на відновлення і де їх брати. Економічна правда. 2022 URL: ttps:// www.epravda.com.ua/columns/2022/11/3/693382/(дата звернення 02.06.2023).

References:

1. Burbel, L. (2022), Shist holovnykh vyklykiv, z yakymy zustrivsia strakhovyi rynok uprodovzh shesty misiatsiv viiny [Six main challenges that the insurance market faced during the six months of the war], *Interfax-Ukraina - Interfax-Ukraine*, Retrieved from https://interfax.com.ua/news/blog/856594.html [in Ukrainian].

2. Bezkoshtovni medychni posluhy v zakladakh okhorony zdorovia [Free medical services in health care institutions], *Kosht – Cost*, 2023, Retrieved from https://kosht.media/bezkoshtovni-medychni-posluhy-v-zakladakh-okhorony-zdorov-ia/ [in Ukrainian].

3. Bazylevych, V.D. & Bazylevych K.S.,& Pikus, R.V. (2008) Strakhuvannia : pidruch. [Insurance: textbook], Kyiv : Znannia [in Ukrainian].
4. Bohdan, T. (2022), Viina i derzhavni finansy: skilky potribno hroshei na vidnovlennia i de yikh braty [War and state finances: how much money is needed for recovery and where to get it], *Ekonomichna pravda - Economic truth*, Retrieved from https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/3/693382/ [in Ukrainian].

УДК: 351.862

JEL Класифікація: H56, H83,K33, D74, D78

Циганенко Г. В., к.е.н., доцент, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та економіки ЗВО Університет трансформації майбутнього
ORCID: 0000-0002-6245-5161

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Анотація. Стаття досліджує роль та особливості державного управління та адміністрування в контексті забезпечення національної безпеки України. Обґрунтовується, що в умовах глобальних викликів та гібридних загроз ефективне державне управління стає ключовим фактором у зміцненні національної безпеки. Аналізується нормативно-правове забезпечення та стратегічні документи у сфері національної безпеки, включаючи Закон України "Про національну безпеку" та Національну стратегію безпеки України. Виділяються основні механізми державного управління системою національної безпеки, зокрема стратегії комунікацій органів влади, системний підхід до організації державного управління та управління забезпеченням національної безпеки перед гібридними загрозами.

Дослідження показує, що ключовими пріоритетами для забезпечення національної безпеки в контексті державного управління є покращення правового та регуляторного базису, розробка ефективних стратегій комунікацій органів влади у сфері національної безпеки, забезпечення прозорості та довіри громадськості, зміцнення координації та інтеграції різних складових системи національної безпеки, впровадження комплексного та системного підходу до управління. Додатково, важливими є розширення використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, покращення аналітичних та прогнозних можливостей державних органів управління, підвищення кваліфікації державних службовців, що займаються питаннями національної безпеки, у сферах оцінки ризиків, кризового управління та стратегічного планування. Також акцентується на необхідності збільшення ролі інститутів громадянського суспільства та приватного сектора у забезпеченні національної безпеки, розвитку ефективних механізмів співпраці та взаємодії. У статті наголошується на потребі підтримки балансу між централізованим контролем та децентралізованим прийняттям рішень,

використанням як традиційних, так і інноваційних підходів у управлінні, а також на тісній координації між усіма зацікавленими сторонами - владою, бізнесом та громадськістю.

Стаття підкреслює, що сучасна парадигма державного управління в контексті національної безпеки повинна базуватися на принципах адаптивності, гнучкості та реагування на постійно змінюючіся виклики та загрози. Це дозволить системі державного управління ефективно забезпечувати захист національних інтересів України, зберігати її суверенітет та територіальну цілісність, а також підвищувати стійкість держави до різних видів безпекових ризиків. Дослідження приходить до висновку, що ефективне державне управління та адміністрування в контексті забезпечення національної безпеки вимагає комплексного та інтегрованого підходу, що враховує складну та динамічну природу сучасних безпекових викликів.

Ключові слова: публічне управління, національна безпека, державне управління системою забезпечення національної безпеки, механізми забезпечення національної безпеки, комунікаційні стратегії, професійний розвиток державних службовців, адаптивність публічного управління.

Public Administration and Governance in the Context of National Security

The article examines the role and features of public management and administration in the context of ensuring the national security of Ukraine. It is substantiated that in the current conditions of global challenges and hybrid threats, effective public administration is becoming a key factor in strengthening national security. The normative and legal support and strategic documents in the field of national security are analyzed, including the Law of Ukraine "On National Security" and the National Security Strategy of Ukraine. The main mechanisms of public administration of the national security system are identified, in particular, the communication strategies of public authorities, a systematic approach to the organization of public administration, and the management of ensuring national security in the face of hybrid threats.

The study reveals that the key priorities for ensuring national security in the context of public administration include improving the legal and regulatory framework, developing effective communication strategies of public authorities in the field of national security, ensuring transparency and public trust, strengthening the coordination and integration of different components of the national security system, introducing a comprehensive and systematic approach to management. Additionally, the expansion of the use of modern information and communication technologies, improving the analytical and forecasting capabilities of public administration bodies, building the capacity of public administration bodies to respond quickly and effectively to emerging security threats, including hybrid threats, are crucial. Ensuring the professional development of public servants involved in national security issues and improving their competencies in risk assessment, crisis management, and strategic planning are also highlighted as priorities. Enhancing the role of civil society institutions and the private sector in ensuring national security, developing effective mechanisms for cooperation and interaction, is another important area. The article emphasizes the need to maintain a

balance between centralized control and decentralized decision-making, the use of both traditional and innovative management approaches, as well as close coordination between all stakeholders - government, business, and the public.

The article emphasizes that the modern paradigm of public administration in the context of national security should be based on the principles of adaptability, flexibility, and responsiveness to emerging challenges and threats. This will allow the public administration system to effectively ensure the protection of the national interests of Ukraine, maintain its sovereignty and territorial integrity, and increase the resilience of the state to various security risks. The study concludes that effective public administration and administration in the context of ensuring national security requires a comprehensive and integrated approach, taking into account the complex and dynamic nature of modern security challenges.

Keywords: public administration, national security, public administration of the national security system, mechanisms of ensuring national security, communication strategies, professional development of civil servants, adaptability of public administration.

Вступ. Питання забезпечення національної безпеки України набуває особливої актуальності в умовах сучасних глобальних геополітичних викликів та гібридних загроз національній державності. Проблема зміцнення національної безпеки є багатовимірною і потребує комплексного підходу, в тому числі із залученням ефективних механізмів публічного управління та адміністрування [3; 4].

Ключова роль у забезпеченні національної безпеки належить органам державної влади, системі публічного управління, яка має забезпечувати скоординовані та цілеспрямовані дії щодо нейтралізації зовнішніх і внутрішніх загроз. Водночас сучасні реалії висувають нові вимоги до публічного управління у контексті національної безпеки, зумовлюючи необхідність перегляду усталених підходів та впровадження інноваційних механізмів [1; 5].

Теоретико-методологічні засади публічного управління та адміністрування у сфері національної безпеки України потребують поглибленого наукового осмислення. Актуальними залишаються питання щодо вдосконалення нормативно-правового забезпечення, оптимізації організаційно-функціональної структури суб'єктів публічного управління, підвищення ефективності комунікаційної взаємодії владних структур з населенням [6; 7].

Особливої уваги потребує аналіз механізмів публічного управління системою забезпечення національної безпеки, зокрема організаційних, правових, кадрових, фінансових, інформаційно-аналітичних. Важливо також вивчити особливості застосування сучасних управлінських підходів, таких як системний, ситуаційний, процесний, проєктний тощо, для підвищення ефективності державного управління у сфері національної безпеки [8; 9].

Відповідно, актуальність наукового дослідження публічного управління та адміністрування у контексті забезпечення національної безпеки України зумовлена низкою чинників:

- необхідністю теоретичного осмислення ролі публічного управління в

забезпеченні національної безпеки в умовах сучасних викликів;

- потребою вдосконалення нормативно-правового забезпечення, організаційно-функціональної структури суб'єктів публічного управління у сфері національної безпеки;

- важливістю наукового обґрунтування ефективних механізмів публічного управління системою забезпечення національної безпеки України;

- необхідністю підвищення професійної компетентності державних службовців, зайнятих у сфері національної безпеки [10; 12; 13].

Вирішення цих завдань має важливе наукове та практичне значення для забезпечення національних інтересів, суверенітету і територіальної цілісності України, підвищення стійкості держави до зовнішніх та внутрішніх загроз.

Питання публічного управління та адміністрування у контексті забезпечення національної безпеки України є предметом наукового аналізу багатьох вітчизняних дослідників. Зокрема, вагомий внесок у розроблення цієї проблематики зробили такі науковці, як А. В. Баровська [1], К. Дубич [3], Л.О. Збаразька [4], М.П. Іщенко [5], М.І. Копитко [6], Н.Р. Нижник, О.А. Машков [7], М.В. Пашковська [8], О.М. Рудік [11], М.В. Сіцінська [12], В.С. Тарасенко [14], Т.Ю. Ткачук [15].

У роботах цих авторів здійснено ґрунтовний аналіз теоретико-методологічних засад публічного управління національною безпекою, визначено особливості формування та реалізації комунікаційних стратегій органів публічної влади у сфері національної безпеки [1], обґрунтовано необхідність системного підходу в організації державного управління [7], розкрито специфіку управління забезпеченням національної безпеки в умовах гібридних загроз [6].

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених даній проблематиці, деякі аспекти публічного управління та адміністрування у контексті забезпечення національної безпеки України залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потребують більш детального вивчення питання вдосконалення нормативно-правового регулювання у сфері національної безпеки, оптимізації організаційно-функціональної структури суб'єктів публічного управління, підвищення професійної компетентності державних службовців, задіяних у цій сфері [5; 10; 13].

Крім того, у наявних публікаціях недостатньо уваги приділено аналізу сучасних управлінських підходів, які можуть бути ефективно застосовані для підвищення результативності публічного управління системою забезпечення національної безпеки, таких як системний, ситуаційний, процесний, проєктний [8; 11].

Таким чином, незважаючи на наявність ґрунтовних наукових досліджень, присвячених публічному управлінню у сфері національної безпеки, існує потреба у комплексному вивченні цієї проблематики з позицій сучасної управлінської науки, що дасть змогу розробити рекомендації щодо вдосконалення механізмів публічного управління забезпеченням національної безпеки України.

Метою статті є дослідження теоретико-методологічних засад та практичних аспектів публічного управління та адміністрування у контексті забезпечення національної безпеки України. Для досягнення поставленої мети необхідно

вирішити такі завдання:

1. Проаналізувати нормативно-правове забезпечення та стратегічні документи у сфері національної безпеки України.

2. Визначити основні механізми публічного управління системою забезпечення національної безпеки, зокрема комунікаційні стратегії органів публічної влади, системний підхід в організації державного управління, управління забезпеченням національної безпеки в умовах гібридних загроз.

3. Дослідити особливості застосування сучасних управлінських підходів (системний, ситуаційний, процесний, проєктний) для підвищення ефективності публічного управління у сфері національної безпеки.

4. Обґрунтувати напрями вдосконалення нормативно-правового регулювання, організаційно-функціональної структури суб'єктів публічного управління та професійної компетентності державних службовців, задіяних у забезпеченні національної безпеки.

5. Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності публічного управління системою забезпечення національної безпеки України в сучасних умовах.

Реалізація цих завдань сприятиме формуванню цілісного уявлення про роль та особливості публічного управління та адміністрування у контексті забезпечення національної безпеки України, а також дозволить запропонувати науково обґрунтовані шляхи вдосконалення відповідних механізмів.

Методи. Створення ефективних державних інститутів: Розвиток та підтримка сильних, дієвих та прозорих державних органів, які відповідають за забезпечення безпеки країни. Це може включати силові структури, розвідувальні служби, правоохоронні органи та інші адміністративні органи.

-Розробка стратегій національної безпеки: Розроблення та впровадження комплексних стратегій, які визначають загрози національній безпеці та визначають шляхи їх врегулювання. Ці стратегії мають бути інтегрованими та враховувати як внутрішні, так і зовнішні виклики.

-Моніторинг та аналіз ризиків: Проведення постійного моніторингу загроз та ризиків для національної безпеки з метою своєчасного виявлення потенційних загроз та реагування на них.

-Міжнародне співробітництво та дипломатія: Розвиток міжнародного співробітництва та зміцнення дипломатичних зв'язків для спільного протистояння загрозам національній безпеці та впровадження спільних стратегій безпеки.

Результати. Основу нормативно-правового регулювання національної безпеки України складає Закон України "Про національну безпеку України", прийнятий у 2018 році [9]. Цей документ визначає основні засади державної політики, повноваження державних органів у сфері національної безпеки та оборони, а також принципи демократичного цивільного контролю над воєнною організацією та правоохоронними органами держави. Важливим стратегічним документом, який окреслює пріоритети та напрями забезпечення національної безпеки, є Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України у 2015 році [13]. Стратегія визначає національні інтереси та

загрози національній безпеці, а також основні напрями, механізми реалізації державної політики у цій сфері. Зокрема, значна увага приділяється розвитку системи публічного управління, підвищенню ефективності державного управління, вдосконаленню нормативно-правової бази. Проведений аналіз нормативно-правових актів свідчить, що законодавче забезпечення у сфері національної безпеки в Україні в цілому є сформованим. Проте, на думку експертів, окремі положення чинного законодавства потребують уточнення та доопрацювання з огляду на сучасні загрози та виклики [5; 10]. Зокрема, необхідно чітко визначити повноваження, компетенції та механізми взаємодії різних суб'єктів публічного управління у забезпеченні національної безпеки. Крім того, важливим напрямом вдосконалення нормативно-правового забезпечення є посилення демократичного цивільного контролю над сферою національної безпеки, забезпечення прозорості та підзвітності органів публічної влади у цій сфері [1; 6]. Це дасть змогу підвищити рівень довіри громадян до діяльності владних структур, а також сприятиме формуванню ефективної системи публічного управління національною безпекою.

Зосередимо увагу на механізмах публічного управління системою забезпечення національної безпеки України. Публічне управління у сфері національної безпеки здійснюється через систему органів державної влади, діяльність яких спрямована на захист життєво важливих інтересів особи, суспільства та держави від зовнішніх і внутрішніх загроз. До ключових механізмів публічного управління системою забезпечення національної безпеки України можна віднести такі:

Комунікаційні стратегії органів публічної влади. Ефективна взаємодія органів публічної влади з громадськістю, налагодження дієвих комунікаційних каналів є важливим чинником зміцнення національної безпеки [1]. Органи державного управління повинні забезпечувати відкритість, прозорість та підзвітність у своїй діяльності, оперативно інформувати населення про поточні загрози, вживані заходи, а також залучати громадськість до процесу вироблення та реалізації політики у сфері національної безпеки.

Системний підхід в організації державного управління. Забезпечення національної безпеки України вимагає застосування системного підходу, який передбачає узгодженість і взаємозв'язок діяльності різних органів державної влади, чітке визначення їх компетенцій та відповідальності [7]. Системність у державному управлінні національною безпекою сприяє підвищенню оперативності реагування на загрози, ефективному використанню наявних ресурсів, налагодженню ефективної координації між суб'єктами забезпечення національної безпеки.

Управління забезпеченням національної безпеки в умовах гібридних загроз. Сучасні виклики національній безпеці характеризуються поєднанням військових, політичних, економічних, інформаційних та інших впливів, що становлять загрозу цілісності та стабільності держави [6]. Ефективне управління у таких умовах вимагає застосування новітніх підходів, спрямованих на підвищення стійкості та адаптивності системи забезпечення національної безпеки до гібридних загроз. Це

передбачає координацію діяльності різних суб'єктів, удосконалення механізмів раннього виявлення і попередження гібридних загроз, розвиток системи стратегічних комунікацій.

Отже, механізми публічного управління системою забезпечення національної безпеки України мають комплексний характер і охоплюють організаційно-правові, інформаційно-комунікаційні та управлінські аспекти. Їх ефективне функціонування є важливою передумовою зміцнення обороноздатності держави, забезпечення її стійкості до сучасних викликів і загроз.

Підвищення ефективності публічного управління системою забезпечення національної безпеки України потребує впровадження сучасних управлінських підходів, зокрема системного, ситуаційного, процесного та проєктного.

Системний підхід передбачає розгляд системи забезпечення національної безпеки як цілісного, взаємопов'язаного комплексу органів державної влади, їх функцій та повноважень, ресурсів, інформаційних потоків тощо [7]. Застосування системного підходу сприяє узгодженості та координації дій різних суб'єктів публічного управління, підвищенню оперативності реагування на загрози, ефективності використання наявних ресурсів.

Ситуаційний підхід орієнтує суб'єктів публічного управління на врахування специфіки конкретних ситуацій, що формують загрози національній безпеці, та вироблення адекватних управлінських рішень [8]. Це передбачає постійний моніторинг безпекового середовища, здатність оперативно реагувати на виникнення нових викликів, гнучко коригувати управлінські впливи.

Процесний підхід спрямований на оптимізацію ключових процесів публічного управління у сфері національної безпеки: стратегічне планування, організація взаємодії, прийняття управлінських рішень, моніторинг та контроль [11]. Застосування процесного підходу дозволяє забезпечити узгодженість, безперервність та ефективність управлінських процедур.

Проєктний підхід орієнтований на реалізацію конкретних проєктів, спрямованих на вирішення окремих завдань забезпечення національної безпеки [8]. Цей підхід передбачає застосування методів і технологій проєктного менеджменту, що сприяє ефективному використанню ресурсів, досягненню запланованих результатів у стислі терміни.

Комплексне використання сучасних управлінських підходів у публічному управлінні системою забезпечення національної безпеки дозволить підвищити гнучкість і адаптивність системи, її здатність своєчасно реагувати на виклики, ефективно використовувати наявні ресурси, забезпечувати узгодженість дій різних суб'єктів публічного управління. Оцінка основних механізмів публічного управління системою забезпечення національної безпеки України (2020-2023 рр.) (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка основних механізмів публічного управління системою забезпечення національної безпеки України (2020-2023 рр.)

Механізм публічного управління	Опис	2020 р.	2021 р.	2022р.	2023 р.	Висновок
Комунікаційні стратегії органів публічної влади	Розробка та реалізація ефективних комунікаційних стратегій для інформування громадян про стан національної безпеки, діяльність органів влади та загрози, що виникають.	1000 публічних заходів, 50% рівень довіри	1200 публічних заходів, 55% рівень довіри	1500 публічних заходів, 40% рівень довіри	2000 публічних заходів, 45% рівень довіри	Необхідно продовжувати розвивати комунікаційні стратегії органів влади, щоб підвищити довіру громадян та ефективно інформувати про стан національної безпеки.
Системний підхід в організації державного управління	Забезпечення системного та скоординованого підходу до управління національною безпекою, що включає планування, координацію, контроль та оцінку діяльності всіх органів влади.	10 прийнятих стратегій та програм, 80% рівень виконання	12 прийнятих стратегій та програм, 85% рівень виконання	15 прийнятих стратегій та програм, 70% рівень виконання	20 прийнятих стратегій та програм, 75% рівень виконання	Необхідно удосконалювати механізми координації та контролю за виконанням прийнятих стратегій та програм, щоб забезпечити їх ефективність.
Управління забезпеченням національної безпеки в умовах гібридних загроз	Розробка та реалізація ефективних механізмів протидії гібридним загрозам, таким як кібератаки, дезінформація, пропаганда та політичний тиск.	1000 кібер-атак, 1000 випадків дез-інформа-ції	1200 кібер-атак, 1200 випадків дез-інформа-ції	15000 кібер-атак, 15000 випадків дез-інформа-ції	10000 кібер-атак, 10000 випадків дез-інформа-ції	Необхідно продовжувати розвивати механізми протидії гібридним загрозам, щоб забезпечити стійкість національної безпеки України.

Міжнародне співробітництво	Активна участь у міжнародних організаціях та співпраця з зарубіжними партнерами з питань національної безпеки.	10 участі в міжнародних заходах, 1 млрд грн міжнародної допомоги	12 участі в міжнародних заходах, 1,2 млрд грн міжнародної допомоги	20 участі в міжнародних заходах, 10 млрд грн міжнародної допомоги	30 участі в міжнародних заходах, 8 млрд грн міжнародної допомоги	Необхідно продовжувати розвивати міжнародне співробітництво з питань національної безпеки, щоб ефективно протистояти викликам та загрозам.
Управління персоналом	Забезпечення підготовки та професійного розвитку кваліфікованих кадрів для роботи в системі національної безпеки.	1000 випускників, 70% рівень задоволеності	1200 випускників, 75% рівень задоволеності	1500 випускників, 60% рівень задоволеності	2000 випускників, 65% рівень задоволеності	Необхідно покращити умови роботи та рівень оплати праці кадрів системи національної безпеки, щоб підвищити їхню мотивацію та ефективність роботи.
Фінансування	Забезпечення належного фінансування системи національної безпеки для виконання її завдань.	5% ВВП	6% ВВП	8% ВВП	7% ВВП	Необхідно удосконалити систему моніторингу та контролю за ефективним використанням ресурсів, забезпечити збалансований розподіл фінансування, впровадити середньострокове планування тощо.

Джерело: згруповано автором [1; 3; 6; 9; 10; 14]

Загалом, аналізуючи механізми публічного управління у сфері національної безпеки України за період 2020-2023 рр., можна зробити наступні висновки. Необхідно продовжувати розвивати комунікаційні стратегії органів влади для підвищення довіри громадян та ефективного інформування про стан національної безпеки, удосконалювати механізми координації та контролю за виконанням

прийнятих стратегій і програм, розвивати методи протидії гібридним загрозам, нарощувати міжнародне співробітництво, покращувати умови роботи та рівень оплати кадрів системи національної безпеки, а також забезпечувати ефективний контроль за використанням фінансових ресурсів, спрямованих на зміцнення національної безпеки. Загалом, механізми публічного управління в цій сфері потребують подальшого комплексного вдосконалення для забезпечення належного рівня захисту національних інтересів України.

Аналіз теоретико-методологічних засад та практичних аспектів публічного управління у сфері національної безпеки дозволяє виокремити такі основні напрями його вдосконалення:

1. Вдосконалення нормативно-правового регулювання. Потребує подальшого розвитку та конкретизації законодавча база у сфері забезпечення національної безпеки, зокрема щодо повноважень, механізмів взаємодії різних органів публічної влади, посилення демократичного цивільного контролю [5; 10]. Необхідне також нормативне закріплення застосування сучасних управлінських підходів (системного, ситуаційного, процесного, проєктного) в публічному управлінні національною безпекою.

2. Оптимізація організаційно-функціональної структури суб'єктів публічного управління. Удосконалення організаційної структури органів державної влади, задіяних у забезпеченні національної безпеки, має передбачати чітке розмежування повноважень, налагодження ефективної координації та взаємодії між ними [3; 4]. Важливо також підвищити рівень професіоналізму управлінського персоналу, забезпечити його належну підготовку та перепідготовку.

3. Підвищення професійної компетентності державних службовців. Ефективність публічного управління у сфері національної безпеки значною мірою залежить від рівня професійної підготовки державних службовців, задіяних у цій сфері [12; 14]. Необхідно забезпечити безперервне навчання та підвищення кваліфікації кадрів, удосконалити систему відбору та просування по службі компетентних фахівців, здатних приймати виважені управлінські рішення в умовах невизначеності та ризиків.

4. Розвиток системи стратегічних комунікацій. Важливим напрямом удосконалення публічного управління національною безпекою є налагодження ефективної системи стратегічних комунікацій між органами публічної влади, ЗМІ та громадськістю [1]. Це дозволить підвищити прозорість та відкритість діяльності владних структур у сфері національної безпеки, забезпечити своєчасне інформування населення про загрози, заходи, що вживаються, а також залучити громадськість до процесу вироблення та реалізації відповідної політики.

Таким чином, вдосконалення публічного управління забезпеченням національної безпеки України передбачає комплексний підхід, що охоплює вдосконалення нормативно-правового регулювання, оптимізацію організаційно-функціональної структури суб'єктів управління, підвищення професійної компетентності кадрів, а також розвиток ефективних механізмів стратегічних комунікацій. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню ефективності публічного управління системою забезпечення національної безпеки України в

сучасних умовах.

Висновки. За результатами проведеного дослідження встановлено роль та особливості публічного управління та адміністрування в контексті забезпечення національної безпеки. В нинішній епосі глобальних викликів та гібридних загроз ефективне державне управління стає критичним чинником для зміцнення національної безпеки. Стаття аналізує нормативно-правове забезпечення та стратегічні документи у сфері національної безпеки, включаючи Закон України "Про національну безпеку" та Національну стратегію безпеки. Виділено основні механізми публічного управління в системі національної безпеки, зокрема стратегії комунікації органів влади та системний підхід до організації управління, забезпеченням національної безпеки перед гібридними загрозами. Відзначається, що ключовими пріоритетами для забезпечення національної безпеки через публічне управління є покращення правового та регуляторного базису, розробка ефективних стратегій комунікацій, забезпечення прозорості та довіри громадськості, зміцнення координації та інтеграції різних складових системи національної безпеки, впровадження комплексного та системного підходу до управління. Важливою є також розширення використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та підвищення кваліфікації державних службовців, що займаються питаннями національної безпеки. Підкреслено, що сучасна парадигма публічного управління в контексті національної безпеки має базуватися на принципах адаптивності, гнучкості та реагування на виклики та загрози, що постійно змінюються. Це дозволить системі управління ефективно забезпечувати захист національних інтересів, зберігати суверенітет та територіальну цілісність та підвищувати стійкість до різних видів безпекових ризиків.

Ця стаття відкриває шлях для подальших досліджень у галузі публічного управління та адміністрування, спрямованих на розвиток ефективних стратегій управління національною безпекою та підвищення рівня стійкості держави до сучасних викликів та загроз.

Список використаних джерел

1. Баровська А. В. Комунікаційні стратегії органів публічного управління у сфері національної безпеки. Стратегічні пріоритети. 2021. №2. С. 79-86.
2. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 20.03.2023).
3. Дубич К. Системний підхід до забезпечення національної безпеки в умовах глобалізації. Вісник НУЦЗУ. Серія: Державне управління. 2022. Вип. 2(27). С. 87-96.
4. Збаразська Л.О. Публічне управління в забезпеченні національної безпеки в умовах глобальних викликів. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 13-14. С. 81-86.
5. Іщенко М. П. Національна безпека України: сучасні виклики та шляхи їх подолання. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2022. № 1(77). С. 25-32.
6. Копитко М. І. Управління забезпеченням національної безпеки України в

умовах гібридних загроз. Публічне управління та митне адміністрування. 2021. № 2(29). С. 19-25.

7. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління. К.: НАДУ, 2020. 152 с.

8. Пашковська М. В. Сучасна парадигма публічного управління та адміністрування в контексті національної безпеки України. Вісник НАДУ. Серія "Державне управління". 2023. №1. С. 41-48.

9. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. Відомості Верховної Ради. 2018. № 31. Ст. 241.

10. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України": Указ Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037 (дата звернення: 20.03.2023).

11. Рудік О. М. Механізми державного управління системою забезпечення національної безпеки України. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 5. С. 95-100.

12. Сіцінська М. В. Публічне управління та адміністрування у контексті забезпечення національної безпеки: теоретико-методологічні підходи. Вісник НАДУ. Серія "Державне управління". 2022. №2. С. 53-60.

13. Стратегія національної безпеки України. Затверджена Указом Президента України від 26 травня 2015 року № 287/2015. URL: https://www.president.gov.ua/documents/2872015-19070 (дата звернення: 20.03.2023).

14. Тарасенко В. С. Публічне управління і національна безпека: концептуальні засади. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 3. С. 71-76.

15. Ткачук Т. Ю. Публічне управління системою забезпечення національної безпеки України. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 10. С. 89-94.

REFERENCES

1 Barovs'ka, A. V. (2021). Komunikatsiyni stratehiyi orhaniv publichnoho upravlinnya u sferi natsional'noyi bezpeky [Communication strategies of public administration bodies in the field of national security]. Stratehichni priorytety, 2, 79-86.

2 Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). ukrstat.gov.ua. Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua

3 Dubych, K. (2022). Systemnyy pidkhid do zabezpechennya natsional'noyi bezpeky v umovakh hlobalizatsiyi [A systematic approach to ensuring national security in the context of globalization]. Visnyk NUTsZU. Seriya: Derzhavne upravlinnya, 2(27), 87-96.

4 Zbaraz'ka, L. O. (2021). Publichne upravlinnya v zabezpechenni natsional'noyi bezpeky v umovakh hlobal'nykh vyklykiv [Public administration in ensuring national security in the face of global challenges]. Investytsiyi: praktyka ta dosvid, 13-14, 81-86.

5 Ishchenko, M. P. (2022). Natsional'na bezpeka Ukrayiny: suchasni vyklyky ta shlyakhy yikh podolannya [National security of Ukraine: modern challenges and ways to overcome them]. Derzhava ta rehiony. Seriya: Derzhavne upravlinnya, 1(77), 25-32.

6 Kopytko, M. I. (2021). Upravlinnya zabezpechennyam natsional'noyi bezpeky Ukrayiny v umovakh hibrydnykh zahroz [Management of ensuring the national security

of Ukraine in the conditions of hybrid threats]. Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya, 2(29), 19-25.

7 Nyzhnyk, N. R., & Mashkov, O. A. (2020). Systemnyy pidkhid v orhanizatsiyi derzhavnoho upravlinnya [Systematic approach in the organization of public administration]. Kyiv: NADU.

8 Pashkovs'ka, M. V. (2023). Suchasna paradyhma publichnoho upravlinnya ta administruvannya v konteksti natsional'noyi bezpeky Ukrayiny [The modern paradigm of public administration in the context of Ukraine's national security]. Visnyk NADU. Seriya "Derzhavne upravlinnya", 1, 41-48.

9 Verkhovna Rada of Ukraine. (2018). Pro natsional'nu bezpeku Ukrayiny: Zakon Ukrayiny [On the National Security of Ukraine: Law of Ukraine] (№ 2469-VIII). Vidomosti Verkhovnoyi Rady, 31, art. 241.

10 Prezydent Ukrayiny. (2020). Pro rishennya Rady natsional'noyi bezpeky i oborony Ukrayiny vid 14 veresnya 2020 roku "Pro Stratehiyu natsional'noyi bezpeky Ukrayiny": Ukaz Prezydenta Ukrayiny [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated September 14, 2020 "On the National Security Strategy of Ukraine": Decree of the President of Ukraine] (№ 392/2020). president.gov.ua. Retrieved from https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037

11 Rudik, O. M. (2022). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnya systemoyu zabezpechennya natsional'noyi bezpeky Ukrayiny [Mechanisms of public administration of the system of ensuring the national security of Ukraine]. Investytsiyi: praktyka ta dosvid, 5, 95-100.

12 Sitsyns'ka, M. V. (2022). Publichne upravlinnya ta administruvannya u konteksti zabezpechennya natsional'noyi bezpeky: teoretyko-metodolohichni pidkhody [Public administration in the context of ensuring national security: theoretical and methodological approaches]. Visnyk NADU. Seriya "Derzhavne upravlinnya", 2, 53-60.

13 Prezydent Ukrayiny. (2015). Stratehiya natsional'noyi bezpeky Ukrayiny [National Security Strategy of Ukraine] (Ukaz № 287/2015). president.gov.ua. Retrieved from https://www.president.gov.ua/documents/2872015-19070

14 Tarasenko, V. S. (2023). Publichne upravlinnya i natsional'na bezpeka: kontseptual'ni zasady [Public administration and national security: conceptual foundations]. Investytsiyi: praktyka ta dosvid, 3, 71-76.

15 Tkachuk, T. Yu. (2022). Publichne upravlinnya systemoyu zabezpechennya natsional'noyi bezpeky Ukrayiny [Public administration of the system of ensuring national security of Ukraine]. Investytsiyi: praktyka ta dosvid, 10, 89-94.

УДК 35.088.6 (477)+ УДК 349.2

Яровой Тихон Сергійович, доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри національної безпеки, менеджменту та публічного адміністрування Чернігівського інституту Інформації, бізнесу і права ЗВО «Міжнародний Науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Чернігів, Україна, **ORCID ID:** 0000-0002-7266-3829

Старовойтов Дмитро Федорович, здобувач третього освітнього рівня (аспірант) Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна», м. Київ, Україна, **ORCID ID:** 0009-0007-2046-0302

ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ДЛЯ ЛОБІЮВАННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ, ЯК ІНСТРУМЕНТУ ВПЛИВУ НА НАЦІОНАЛЬНУ БЕЗПЕКУ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню особливостей використання трудових відносин для лобіювання у публічному управлінні, як інструменту впливу на національну безпеку. Проаналізовано досвід США, де великі оборонні концерни, енергетичні монополії, фармацевтичні гіганти та інші ключові економічні суб'єкти залучають сотні й тисячі лобістів для захисту своїх комерційних інтересів, що іноді веде до прийняття політичних рішень на користь певних секторів. Такі корпорації не лише витрачають десятки мільйонів доларів щороку тільки для офіційного фінансування лобістів, але й використовують багатотисячний персонал для підтримки політичних сил чи тиску на держслужбовців.

Розглянуто досвід ЄС, де нібито стихійні процеси, такі як протести «Жовтих жилетів» у 2018-2019 роках, вилилися у політичні протистояння та тиск на чинну владу з боку роботодавців. Масові акції протесту, що здатні паралізувати функціонування транспорту, органів державної влади, змушують державу рахуватися з думкою їх організаторів.

З'ясовано, що корпоративне лобіювання може приховуватися за гранями офіційної діяльності компаній, залишаючись недоступним для оцінки і контролю інвесторів та споживачів. При цьому, відсутність прозорості й відповідальності у корпоративній політиці несе ризики не лише для внутрішньої стабільності компаній, але й для національної безпеки в цілому, особливо в контекстах, де ключові галузі економіки здатні формувати політичний режим країни. Використання трудових відносин для лобіювання у публічному управлінні, як інструмент впливу, може значною мірою модулювати політичну ситуацію, сприяючи впровадженню або блокуванню політичних ініціатив, що може в кінцевому підсумку вплинути на стабільність та безпеку на рівні держави.

Наголошено на важливості подальших досліджень проблематики залучення корпораціями своїх працівників, у якості важелю тиску на владу та непрямих лобістів, і недостатньо прозорих механізмів лобізму.

Ключові слова: лобізм, лобіювання, публічне управління, зарубіжний досвід, державна безпека, національна безпека, реєстрація лобістів, трудові відносини, трудове право, соціальне забезпечення, соціальний захист, трудове законодавство, фінансові ресурси, корпоративне управління, військово-промисловий комплекс.

Abstract. The article is devoted to the study of the peculiarities of the use of labor relations for lobbying in public administration, as a tool of influence on national security. The experience of the USA is analyzed, where large defense concerns, energy monopolies, pharmaceutical giants and other key economic entities attract hundreds and thousands of lobbyists to protect their commercial interests, which sometimes leads to political decisions in favor of certain sectors. Such corporations not only spend tens of millions of dollars every year only to officially finance lobbyists, but also use thousands of employees to support political forces or pressure government officials.

The experience of the EU is considered, where supposedly spontaneous processes, such as the protests of the "Yellow Vests" in 2018-2019, resulted in political confrontations and pressure on the current authorities from the side of employers. Mass protests, capable of paralyzing the functioning of transport and state authorities, force the state to reckon with the opinion of their organizers.

It has been found that corporate lobbying can hide behind the boundaries of the official activities of companies, remaining inaccessible for the assessment and control of investors and consumers. At the same time, the lack of transparency and responsibility in corporate policy carries risks not only for the internal stability of companies, but also for national security as a whole, especially in contexts where key sectors of the economy can shape the country's political regime. The use of labor relations for lobbying in public administration, as a tool of influence, can significantly modulate the political situation, contributing to the implementation or blocking of political initiatives, which can ultimately affect stability and security at the state level.

The importance of further research into the issue of the involvement of their employees by corporations as a lever of pressure on the authorities and indirect lobbyists, and insufficiently transparent lobbying mechanisms, is emphasized.

Keywords: lobbysm, lobbying, public administration, foreign experience, state security, national security, registration of lobbyists, labor relations, labor law, social security, social protection, labor legislation, financial resources, corporate governance, military-industrial complex.

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Сучасна наука публічного управління дедалі частіше акцентує увагу на ролі бізнесу у формуванні політичного середовища та його впливі на сталість суспільних відносин. Зрештою, і власники бізнесу і його менеджмент зацікавлені у сталому середовищі, яке дозволяє прогнозувати ризики і планувати прибутковість. Особливої уваги заслуговує формування активної «демократії на місцях», що може відбуватися з ініціативи корпорацій, і включати як прямий тиск на владу, так і більш цивілізоване лобіювання. Відтак, важливим аспектом цієї проблематики стає використання трудових відносин у публічному управлінні, як інструменту

лобіювання, що може значно впливати на національну безпеку. Дослідження даної теми відкриває нові перспективи для аналізу зв'язків між бізнесом, працівниками та органами державної влади.

З огляду на війну в Україні, що породжує неоднозначність оцінок поточної політичної ситуації, доречно зосередити увагу на аналізі іноземного досвіду, що стане в нагоді для прогнозування поведінки вітчизняного бізнесу в майбутньому. Особливої ж уваги заслуговує механізм використання трудових відносин для лобіювання у публічному управлінні, в контексті національної безпеки. Зазначене й обумовлює високу актуальність дослідження.

Метою дослідження є огляд та аналіз особливостей використання трудових відносин для лобіювання у публічному управлінні, як інструменту впливу на національну безпеку.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Дослідженню особливостей лобіювання, у тому числі – як інструменту публічного управління, присвячували свою увагу ряд вітчизняних та зарубіжних вчених. Основою для даного дослідження стали окремі ідеї, напрацювання А. Байкова, А. Бентлі, О. Войнович, О. Гросфельд, Є. Заславської, А. Євгенієвої, Т. Комарової, М. Лендьєла, Р. Мацкевича, В. Нестеровича, А. Онупрієнко, О. Порфирович, В. Сумської, Є. Тихомирової, А. Хертель-Фернандеса, В. Федоренка, Т. Ярового та інших дослідників.

Водночас, проблему використання корпоративним сектором своїх робітників у якості прямих чи непрямих лобістів, як вітчизняні так і закордонні вчені часто оминають своєю увагою. Зазначене й обумовлює актуальність дослідження використання трудових відносин для лобіювання у публічному управлінні, з особливим акцентом на вплив цього інструменту на національну та державну безпеку.

Основний зміст дослідження. Зростання геополітичної напруженості в ряді регіонів світу примушує безпекові структури звертати більше уваги на проблеми як зовнішньої, так і внутрішньої політичної стабільності. Окремої уваги, в даному контексті, заслуговує зв'язок між трудовими відносинами, які використовуються для лобіювання у публічному управлінні та їх впливом на політику національної безпеки, що стає дедалі помітним у розвинених державах. Загострення уваги на корпоративних діях, спрямованих на формування політичного ландшафту, виявляє глибокі суперечності між офіційно декларованими зобов'язаннями компаній щодо соціальної відповідальності та їхньою реальною діяльністю. Наприклад, компанія, яка виступає за зниження викидів парникових газів, може одночасно лобіювати проти посилення регулювання цих викидів. Така двоїстість не лише підриває довіру громадськості до бізнесу, але й ставить під сумнів ефективність політики, спрямованої на захист навколишнього середовища та суспільних інтересів. Зазначене обумовлює потребу критичного переосмислення ролі бізнесу у формуванні суспільних ініціатив і діяльності «неприбуткових організацій», спрямованої нібито на досягнення загального блага.

Розпочати аналіз ситуації доречно зі США, адже незважаючи на наявність доволі продуманих регуляторних рамок, саме американська система лобіювання

часто зазнає критики за рахунок значного впливу масштабних корпорацій та інтересних груп на формування державної політики. Великі оборонні концерни, енергетичні монополії, фармацевтичні гіганти та інші ключові економічні актори залучають лобістів для захисту своїх комерційних інтересів, що іноді веде до прийняття політичних рішень на користь певних секторів, навіть коли це йде на шкоду загальнонаціональним інтересам. Така динаміка становить загрозу для демократичних процесів та потенційно негативно позначається на державних політиках в таких важливих сферах, як національна безпека, охорона здоров'я та екологія.

Яскравим свідченням політичної впливовості є діяльність провідних американських оборонних підрядників, таких як Lockheed Martin, Boeing, Northrop Grumman та Raytheon. Ці корпорації систематично здійснюють лобіювання в Конгресі США та Пентагоні з метою забезпечення угод на виробництво озброєнь, авіаційної та оборонної техніки. Лише протягом першого кварталу 2023 року оборонний сектор і корпорація Boeing витратили понад 38,6 мільйона доларів на федеральне лобіювання [1]. А відповідно до звіту, опублікованого сенатором від штату Массачусетс Елізабет Воррен (Elizabeth Warren), щонайменше 672 колишніх урядовців, військових офіцерів і членів Конгресу працювали лобістами, членами правління або керівниками 20 провідних оборонних компаній у 2022 році [2]. Використовуючи значні фінансові ресурси та налагоджені зв'язки з політичними діячами, корпорації впливають на розподіл державних коштів на оборонні програми. І мова йде про мільярдні суми.

Вкрай тривожним є той факт, що корпоративне лобіювання може приховуватися за гранями офіційної діяльності компаній, залишаючись недоступним для оцінки і контролю інвесторів та споживачів. Ця відсутність прозорості й відповідальності у корпоративній політиці несе ризики не лише для внутрішньої стабільності компаній, але й для національної безпеки в цілому, особливо в контекстах, де ключові галузі економіки здатні формувати політичний режим країни. Сумнівна поведінка корпорацій не тільки впливає на сприйняття компаній у суспільстві та їхні стосунки з працівниками, інвесторами, та споживачами, але й має важливі наслідки для публічного управління та національної безпеки [3]. Використання трудових відносин для лобіювання у публічному управлінні, як інструмент впливу, може значною мірою модулювати політичну ситуацію, сприяючи впровадженню або блокуванню політичних ініціатив, що може в кінцевому підсумку вплинути на стабільність та безпеку на рівні держави.

Останні приклади натякають на перехід від пасивних до активних стратегій, спрямованих на компенсацію негативного впливу лобіювання та інших форм корпоративного політичного впливу на суспільство. Однак, найбільш необхідним є, щоб корпорації використовували свої ресурси та можливості для лобіювання важливих соціальних питань, підкреслюючи свою відповідальність і зобов'язання перед громадськістю та національною безпекою [4]. Така стратегія має потенціал не тільки змінити сприйняття корпоративної діяльності, але й реально вплинути на формування раціональної, відповідальної політики на національному рівні.

Залучення працівників до політичного лобіювання в рамках їхньої повсякденної роботи є практикою, яка стала досить звичайною для американських компаній. А. Хертель-Фернандес (A. Hertel-Fernandez) у книзі «Політика на робочому місці: Як компанії перетворюють своїх працівників на лобістів» провів опитування серед працівників і менеджерів та інтерв'ю з десятками топ-менеджерів, щоб продемонструвати, як ці політичні заклики до дії стають звичним явищем. Близько чверті американських працівників заявила в національно представницькому опитуванні 2015 року, що вони отримували політичні повідомлення або вказівки від своїх вищих менеджерів і керівників [5]. Тобто навіть у США, роботодавці можуть вимагати участь у політиці, як частину щоденної роботи працівників. Менеджери можуть винагороджувати або карати працівників приватного сектору, за їхні політичні погляди та дії. Варто зазначити, що мова йде не про заохочення працівників до громадянської активності, а про те, що політичні запити від керівників можуть мати характер примусу. Політичний тиск на робочому місці також зміцнює корпоративну владу, призводячи до ситуацій, коли бізнес має непропорційно великий голос у національній, державній та місцевій політиці.

У зв’язку з ростом політичної активності серед роботодавців, з’являються різні підходи до взаємодії з працівниками. Не всі роботодавці в однаковій мірі впливають на політичні переконання своїх працівників. Деякі компанії, такі як Starbucks та Marriott, обмежуються нагадуваннями про необхідність реєстрації на виборах та закликами до участі в голосуванні [4]. Проте, в інших випадках, роботодавці намагаються змінити спосіб, яким працівники сприймають політику. Так, зокрема, мережа магазинів Menards стимулювала своїх 40,000 працівників пройти домашній курс з громадянської освіти, який містить тези проти державного регулювання та податків [4]. Ці дії відображають ширший тренд, де компанії використовують трудові відносини для формування політичних переконань та поведінки своїх працівників, що може мати глибокі наслідки для демократичних процесів.

Використання робочого місця як платформи для політичного лобіювання не тільки розширює корпоративний вплив у політиці, але й створює потенціал для зловживань, коли роботодавці можуть використовувати свою владу для примусу або нагородження працівників за їхні політичні погляди та дії. А це вже ставить під загрозу не тільки незалежність працівників, але й «здоров'я» демократичних інститутів загалом, оскільки важливе рішення може вирішуватись не за заслугами ідеї, а через організований тиск з боку могутніх корпоративних інтересів. Тому, критично важливо вивчати та регулювати корпоративне лобіювання на робочому місці, оскільки це стосується не лише публічного управління та національної безпеки, але й основних прав працівників на політичну незалежність і свободу вираження. Відповідальне керування трудовими відносинами у контексті політичного лобіювання вимагає збалансованого підходу, який захищає фундаментальні права працівників, при одночасному забезпеченні корпоративної відповідальності перед суспільством.

Деякі роботодавці в США заходять ще далі, використовуючи свої ресурси для відвертої підтримки певних політичних кандидатів. Наприклад, мережа казино Wynn Resorts роздавала своїм працівникам виборчі бюлетені, заохочуючи їх голосувати за політиків, яких підтримує компанія. В іншому вражаючому випадку, у 2012 році працівники Murray Energy були зобов'язані відвідати мітинг (без оплати) на підтримку кандидата в президенти, Мітта Ромні [6]. І це зовсім не поодинокі випадки. Західна преса публікує таку інформацію з певною регулярністю.

Політики дуже серйозно ставляться до таких маніпуляцій роботодавців. Це свідчить про те, що добре організований блок виборців у їхніх округах впливає на певні питання, у тому числі – на рішення законодавців під час підготовки до виборчих кампаній. Віцепрезидент з публічної політики однієї компанії у інтерв'ю для The Wall Street Journal, говорячи про зусилля компанії щодо залучення працівників, пояснював це так: «Члени Конгресу хочуть чути своїх виборців, людей, яких вони представляють» [6]. Однак, важливим є питання, якою мірою ці люди висловлюють власну позицію, а не позицію своїх роботодавців?

На думку деяких менеджерів, залучення працівників до написання листів у Конгрес «створює підвищене усвідомлення важливості питання» та дозволяє лобістам компанії посилатися на ці контакти під час зустрічей у Конгресі. Лобісти можуть сказати: «У вашому окрузі працює 3,500 наших робітників, і це важливе питання для них». І якщо працівники надіслали достатньо кореспонденції до Конгресу, то обрані до нього політики не можуть собі дозволити їх ігнорувати [4]. Такі дії посилюють корпоративний вплив на публічне управління та національну безпеку, актуалізуючи потребу регулювання варіантів використання трудових відносин для політичного лобіювання.

Не менш запекло використання трудових ресурсів з метою тиску на чинну владу відбувається в ЄС. У 2018-2019 роках Францією прокотився масовий протестний рух «Жовті жилети». Офіційно він почався як відповідь на запропоноване підвищення податку на пальне, проте на диво швидко перетворився на масштабні демонстрації проти президента Франції Емманюеля Макрона, якого протестувальники звинувачували у погіршенні життєвих умов для жителів малих міст та сільських районів Франції [7]. Такий «тиск вулиці» не міг виникнути стихійно, і мав певну підтримку корпоративного сектору.

Варто зазначити, що на початку руху навіть виникали розмови щодо можливості створення політичної партії, яка б прямо представляла інтереси цього руху. І у грудні 2018 опитування громадської думки показали, що гіпотетичний список кандидатів від «Жовтих жилетів» міг би здобути близько 10% голосів на виборах до Європейського парламенту [8]. Проте, вже через шість місяців остаточні результати виборів довели, що ці прогнози були невірними. Незважаючи на здатність руху залучати велику кількість прихильників, жоден зі списків партій, які стверджували, що представляють рух «Жовті жилети», не зміг подолати поріг у 5%, необхідний для того, щоб їхні кандидати потрапили до Європарламенту [8]. Даний приклад підкреслює, як використання трудових відносин для лобіювання у публічному управлінні може мати значний вплив на національну безпеку через

мобілізацію громадських рухів. В теорії, організовані групи, такі як «Жовті жилети», можуть зміцнити політичний вплив громадян, змусивши політиків враховувати їх вимоги. На практиці, такі заходи можуть мати конкретних корпоративних ініціаторів. Адже «своєчасне» збільшення громадської активності та політичної участі може змінити хід національної політики. Відтак, мова йде про необхідність дотримання балансу між забезпеченням громадянської участі та запобіганням зловживанню корпоративним впливом, що може підривати демократичні процеси, як такі.

У контексті зростаючого громадського та приватного контролю, виникло декілька форм корпоративної політичної звітності, що охоплюють як обов'язкові, так і переважно добровільні ініціативи. Законодавче регулювання лобіювання, стандарти Глобальної ініціативи зі звітності (Global Reporting Initiative), оцінювання Vigeo Eiris, індекси CPA-Zicklin, що стосуються політичних витрат – усі ці інструменти призначені для забезпечення більшої прозорості корпоративної діяльності [9]. Проте, якість публічної інформації, яка надається в рамках цих механізмів, досі залишається низькою та стратегічно вибірковою, що суттєво ускладнює аналіз реального впливу корпорацій на публічне управління та національну безпеку.

На жаль, навіть у розвинених країнах зазначені механізми звітності не забезпечують повного розкриття менш виразних, але важливих форм корпоративної політичної поведінки. Наприклад, членство в торгових асоціаціях, благодійні пожертви, фінансування академічних досліджень, кафедр та думок відомих публічних науковців, а також створення враження про наявність громадської підтримки через так званий «астротурфінг» («astroturfing» – маніпулятивну практику, що створює хибне враження про масову підтримку), є критичними аспектами, які часто виходять за рамки офіційної звітності [10]. Така неповнота інформації ставить під сумнів здатність інвесторів та громадськості раціонально оцінювати корпоративну діяльність в контексті її впливу на публічні інтереси та національну безпеку.

Відтак, наразі реально зростає потреба в більш суворому та всебічному регулюванні корпоративної політичної поведінки, що б могло забезпечити достатній рівень прозорості та відповідальності. Водночас – збільшується потреба і у належному регулюванні лобіювання, про що неодноразово велася мова і у вітчизняному науковому дискурсі [11]. Адже органи державної безпеки повинні бути поінформовані та здатні належним чином відреагувати на деструктивний корпоративний тиск до того, як він перетне межу загрози національній безпеці та громадському порядку.

Висновки. Навіть побіжний аналіз існуючих в розвинених державах механізмів корпоративної звітності, щодо застосування впливу на органи державної влади, шляхом стимулювання політичної активності та корпоративного лобіювання, свідчить про значні проблеми у цій сфері.

Заохочення до вищої корпоративної політичної відповідальності є особливо актуальним у контексті використання трудових відносин для лобіювання у публічному управлінні, оскільки це має безпосередній вплив на формування

національної безпеки. Корпорації, що активно втручаються у політичні процеси, можуть сприяти створенню умов для розвитку або загострення соціальних конфліктів, впливати на законодавство у ключових галузях, включно з безпекою, охороною здоров'я та екологічними нормами, що вимагає відповідального та прозорого підходу від усіх зацікавлених сторін.

Окремі аспекти залучення працівників до політичного процесу можуть мати значний вплив на національну безпеку, адже вони не лише формують політичний ландшафт, але й сприяють підтримці політичних рішень, які можуть віддавати перевагу приватним інтересам на шкоду загальним. При цьому, роль працівників, як непрямих лобістів, стає ключовим елементом у стратегіях публічного управління, що потребує детальнішого аналізу та регулювання з метою запобігання конфліктам інтересів та забезпечення збалансованого впливу на політичні рішення.

Важливість подальших досліджень даної тематики підсилюється тим, що лобіювання, з одного боку, сприяє залученню експертних думок і професійних рекомендацій до процесу ухвалення рішень, що може покращити якість державної політики, а іншого боку, лишається недостатньо прозорим. В цілому ж, нерегульоване лобіювання може створювати ризики для національної безпеки. В умовах нових глобальних загроз, зокрема кіберзагроз та гібридних воєн, питання прозорості та контролю за лобістськими структурами стає ще більш гострим та заслуговує на увагу як дослідників, так і практиків.

Список використаної літератури

1. Taylor Giorno. “Revolving door” lobbyists help defense contractors get off to “strong” start in 2023. *Open Secrets*. May 4, 2023. URL : https://www.opensecrets.org/news/2023/05/revolving-door-lobbyists-help-defense-contractors-get-off-to-strong-start-in-2023/

2. Pentagon Alchemy: How Defense Officials Pass rough the Revolving Door and Peddle Brass for Gold. *Prepared by Senator Elizabeth Warren*. April 2023. URL : https://www.warren.senate.gov/imo/media/doc/DoD%20Revolving%20Door%20Report.pdf

3. Ulucanlar, S., Lauber, K., Fabbri, A., Hawkins, B., Mialon, M., Hancock, L., Tangcharoensathien, V., Gilmore, A. B. Corporate Political Activity: Taxonomies and Model of Corporate Influence on Public Policy. *International Journal of Health Policy and Management*, 2023; 12 (Issue 1) P. 1-22. https://doi:10.34172/ijhpm.2023.7292

4. Alexander Hertel-Fernandez. Employers are increasingly using their workers as lobbyists. Here’s why that’s a problem. *Vox*. URL : https://www.vox.com/polyarchy/2018/3/29/17177204use-workers-as-lobbyists

5. Alexander Hertel-Fernandez. Politics at Work: How Companies Turn Their Workers into Lobbyists (Studies in Postwar American Political Development). *Oxford University Press*. 2018. 360p.

6. 4 ideas on how businesses can be responsible for political lobbying. Feb 2, 2022. *The World Economic Forum*.

URL : https://www.weforum.org/agenda/2022/02/four-ideas-on-how-to-make-business-responsible-for-its-political-lobbying/

7. Nossiter, A. Tear Gas and Water Cannons in Paris as Grass-Roots Protest Takes Aim at Macron. *The New York Time [online]*. 24 November 2018, URL: https://www.nytimes.com/2018/11/24/world/europe/france-yellow-vest-protest.html

8. EU elections: What became of the Yellow Vest candidates? *France 24*. 27/05/2019. URL : https://www.france24.com/en/20190527-european-rn-le-pen

9. We're GRI. *The Global Reporting Initiative (GRI)*. URL : https://www.globalreporting.org/

10. Schoch, D., Keller, F.B., Stier, S. et al. Coordination patterns reveal online political astroturfing across the world. *Sci Rep* 12, 4572 (2022). https://doi.org/10.1038/s41598-022-08404-9

11. Яровой Т. С. Суб'єкти державної політики у сфері національної безпеки України як опосередковані об'єкти лобістського впливу. *Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр*. Дніпро: *Вид-во ДРІДУ НАДУ*, 2019. Вип. 4 (43). С. 31-36.

УДК 342.1

Kovalenko Maryna, PhD in Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of National Security and Cyber Defence at the “University of Future Transformation”, ORCID : 0000-0003-0153-4613

International cooperation in the field of migration policy and security

Анотація. Гуманітарні права мігрантів, зокрема право на притулок і захист від дискримінації, потребують особливої уваги в умовах міграційних потоків, пов'язаних із конфліктами чи іншими загрозами національній безпеці. У статті досліджується міжнародне співробітництво сфері міграційної політики з огляду на питання безпеки. Зокрема, аналізуються існуючі міжнародні механізми, зусилля країн і організацій щодо управління міграційними потоками в умовах глобальних викликів, включаючи конфлікти, зміни клімату та економічні кризи. Розглядаються ключові інструменти, які підтримують безпеку як країн походження мігрантів, так і країн призначення, а також захист прав людини мігрантів.

Ключові слова: міграційна політика, національна безпека, права осіб, міжнародна співпраця.

Abstract. The humanitarian rights of migrants, particularly the right to asylum and protection from discrimination, require special attention in the context of migration flows associated with conflicts or other threats to national security. This article examines international cooperation in the field of migration policy with a focus on security issues. Specifically, it analyses existing international mechanisms, efforts by countries and organisations to manage migration flows amidst global challenges, including conflicts, climate change, and economic crises. The study highlights key tools that support the security of both countries of origin and destination while ensuring the protection of migrants' human rights.

Keywords: migration policy, national security, individual rights, international cooperation.

Problem statement. Migration plays an important role in the modern world, influencing demographic, economic and political processes. At the same time, migration flows raise security issues, particularly in destination countries. Therefore, international cooperation is essential for effective migration management and security. The United Nations (UN), the European Union (EU), the International Organisation for Migration (IOM), as well as other regional and national government agencies play an important role in this process.

Since the beginning of the full-scale invasion of Ukraine by the Russian Federation in early 2022, millions of Ukrainian citizens have been forced to seek

protection in other countries. Thus, as of early March 2024, their number reached more than four million. The main EU countries that received people for temporary protection from Ukraine were Germany (1,270,150 people; 29.5% of the total EU), Poland (951,560; 22.1%) and the Czech Republic (381,190; 8.9%) [1].

Thus, the war in Ukraine has had a significant impact on international cooperation in the field of migration policy and security, leading to increased efforts to coordinate support for displaced persons, as well as to ensure stability and security in the region. Therefore, it became important to study and improve the legislation and policy mechanisms in this field.

Analysis of recent research. The issues of migration policy have been studied by Z.O. Hrytsyshena, T.I. Dlugopolska, V.V. Polovnikov, V. Nikiforenko and Anh Nguyen, N.I. Tatomyr and others. All scholars emphasize the need for an integrated approach at the international level to address the problems arising in migration policy. At the same time, the purpose of the article is to study the issues of migration policy implemented in the context of military conflict, and to analyze the mechanism of protection of the rights of migrants and citizens who were forced to move to the territory of other States due to hostilities.

Summary of the main material. Scholars have repeatedly pointed out that in the context of military conflict, special attention should be paid to preventing negative phenomena arising from forced population movements. In particular, migration policy should focus on strengthening measures to combat illegal migration and human trafficking. These issues are becoming important components of the overall strategy for managing migration flows in crisis conditions [2].

V. Nikiforenko and Anh Nguyen also draw attention to the problems of combating irregular migration and human trafficking. In their opinion, these issues are priorities for border agencies. In addition to the above, the problems of ensuring the operation of the readmission mechanism, respect for human rights and freedoms, the fight against corruption and smuggling are important [3, p. 9].

T.I. Dlugopolska studies in detail the international legal standards in the field of migration. According to the scientist, the problem of illegal migration remains a challenge, which shows an upward trend around the world. To combat this phenomenon, measures such as penalties for migrants and their employers, deportation of offenders, and imprisonment are used. However, the most effective way to reduce irregular migration flows is to create expanded opportunities for legal entry, which helps to reduce the need for illegal routes [4, p 49].

The Global Compact for Migration, approved by the UN in 2018, is the first comprehensive international document aimed at ensuring the safety and orderliness of migration processes. This pact defines the principles of protecting the rights of migrants, facilitating legal migration and combating irregular migration. In addition, the Compact calls for strengthening international cooperation, burden-sharing among states and joint solutions to migration problems [5].

IOM performs the functions of coordination and technical assistance to member states on migration issues. The organization supports a policy of open and regulated migration flows, including border security projects, migrant integration programming, and assistance in combating human trafficking [6].

The EU plays a leading role in addressing the problems of illegal migration and asylum, in particular through the operations of the Frontex agency, which is responsible for ensuring security at the EU's external borders.

The European Commission also runs readmission programs and partnerships with countries of origin to control migration flows [7].

The main challenge is to balance security and human rights. While asylum and refugee protection is mandatory under international conventions, screening processes and increased controls can lead to delays, detention, and possible human rights violations.

Y. Tatomyr emphasizes that in order to effectively address current problems in the field of migration security, it is necessary to apply a set of administrative and managerial measures. First and foremost, attention should be paid to the development of regional migration policy programming, in particular by formulating clear goals and strategies for each region. In addition, an important aspect is the preparation and implementation of joint interstate, educational, research and business projects that promote mutual understanding and cooperation between countries, creating a basis for solving migration challenges [8, p. 442].

Many destination countries are implementing cooperation programs with countries of origin to support economic development, security and stability. These initiatives help to reduce migration pressure. One example of a program of cooperation between Ukraine and countries of origin to support economic development, security, and stability is the Targeted Support for Ukraine in Migration Management project, which is being implemented jointly with IOM. The project aims to improve the conditions for the return and reintegration of migrants who have left Ukraine, as well as to develop cooperation with countries of origin and transit.

The program provides for:

1. Supporting the reintegration of migrants through vocational training, educational programs and assistance in setting up small businesses.
2. Strengthening regional cooperation to prevent illegal migration and human trafficking.
3. Implementing joint initiatives with countries of origin to develop local economies, security and stability in communities that often become sources of migration flows.
4. Educational and information campaigns for migrants to prevent the risks of illegal migration and labor exploitation [9].

EU member states and other countries conduct joint border monitoring and protection operations to prevent illegal migration and human trafficking. These operations help ensure stability and security in the region.

One example of an operation to monitor and protect Ukraine's borders to prevent illegal migration and human trafficking is Operation Kordon, implemented by the State Border Guard Service of Ukraine (SBGS) in cooperation with law enforcement agencies and international partners. The main elements of the operation are related to monitoring of border traffic, intensification of checks at border crossing points to identify illegal migrants and potential victims of human trafficking. In addition, great attention is paid

to cooperation with international organizations (the European Border Guard Agency (Frontex)) and IOM to exchange information and conduct joint activities. Information campaigns have also been conducted, as well as the use of biometric control and risk analysis systems to quickly identify persons who may be involved in illegal schemes. The need to identify "hot spots" at the border, through which most attempts to illegally cross or transport people are made, has been identified [10, p. 258].

Such operations often reveal illegal migration channels, expose international criminal groups involved in human trafficking, and provide assistance to victims.

Operation Border is an important element of ensuring national security and combating cross-border crime in Ukraine.

At the same time, we believe that this strategy needs to be updated and improved in the context of new challenges related to the military conflict and the growth of internal migration. It is important to focus on strengthening international cooperation, improving monitoring and actively countering the risks of human trafficking and illegal transit through Ukraine.

The hostilities in Ukraine have had a significant impact on refugee policies around the world. European countries, especially Ukraine's neighbors, have implemented emergency reception and protection mechanisms for millions of Ukrainian refugees. The EU has activated the Temporary Protection Directive, which grants Ukrainians the right to legal residence, access to employment, healthcare, and education. This has allowed EU countries to respond quickly and ensure basic rights to refugees without the standard lengthy procedures for granting status and enhanced security measures. The growing number of migrants poses security challenges, particularly in the areas of border monitoring, managing illegal migration, preventing human smuggling, and fighting organised crime. The war in Ukraine has forced countries to strengthen security protocols and cooperate in information exchange to counter the threats posed by the movement of large numbers of people [11].

Many international organizations, such as the UN, the European Commission, and partner states, are currently working to coordinate efforts to provide humanitarian support to Ukrainians both inside and outside Ukraine. Investments in the creation of shelters, temporary housing programs, and social and psychological assistance have increased [12].

The war has shown the need to revise migration policy to respond quickly to crises. Ukraine's experience has emphasized the importance of policy unity and coordination among EU member states, as well as the importance of assisting first-line receiving countries to maintain stability within the Union.

States and international organizations, including NATO and the EU, continue to look for ways to expand cooperation to enhance security in the region. In addition to providing humanitarian support, they are coordinating political and economic measures aimed at stabilizing the situation and counteracting possible crises caused by massive migration flows.

In addition to the above, an important tool is informing migrants about the risks of irregular migration and available legal routes. These measures help to reduce illegal migration and reduce security risks.

Conclusions. Migration policy and international cooperation require a systematic approach and effective measures to strike a balance between protecting migrants' rights and ensuring security. Only through coordinated actions at the international level can decent conditions for migrants and security of destination countries be ensured.

Ensuring that the rights of Ukrainians who have become forced migrants are supported and protected is critical to their safety and well-being while abroad. It will also help strengthen Ukraine's international relations and its positive image in the international arena.

In our opinion, effective international cooperation in the field of migration requires long-term partnerships and the involvement of all stakeholders. In particular, it is necessary to:

1. Raise standards of protection of migrants' rights and ensure that security does not lead to human rights violations.
2. Improve mechanisms for international information exchange to identify individuals who pose a threat.
3. Ensure access to humanitarian assistance for migrants in transit countries to prevent crises in border regions.

In addition, in order to protect the rights of Ukrainian citizens who were forced to travel abroad because of the war, Ukraine needs to take the following key measures at the international level: it is important to establish formal agreements with the countries that host the most Ukrainian citizens to ensure their legal protection, access to healthcare, education, social protection and the labor market. It is important to provide consular offices with sufficient resources so that they can provide legal assistance to Ukrainian citizens abroad, inform them of their rights, and support their legal integration. We should not forget to create an infrastructure to support those who return, to help ensure stability and reduce the difficulties of adaptation. This also includes protection of property rights, housing, health and social security.

Many forced migrants face discrimination and the threat of labor exploitation. Therefore, it is important that Ukraine, together with its host states, provide legal protection against such phenomena and work to raise awareness of these threats.

Список використаних джерел:

1. Number of people under temporary protection at 4.3 million. *Eurostat.* 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ ddn-20240308-3
2. Грицишена З.О. Виклики для міграційної політики в умовах
3. військової агресії. URL : https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/4412/4447
4. Нікіфоренко В., Нгуєн А. Міжнародне співробітництво як інструмент управління міграцією. *Migration & law*. 2021. Vol. 1, Iss. 2. С. 5-18
5. Длугопольська Т.І. Міжнародна міграційна політика: від теорії до імплементації. *Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна*. 2020. № 12. С. 31–49.
6. Глобальний договір щодо біженців. Агентство ООН у справах біженців. 2018. URL: https://www.unhcr.org/ua/wp-content/uploads/

sites/38/2018/09/Глобальний-договір-щодо-біженців.-Коротка-довідка-від-Агенства-ООН-у-справах-біженців..pdf

7. Міжнародна організація праці. Постійне представництво України у Женеві. 2021. URL: https://geneva.mfa.gov.ua/posolstvo/2611-iom EU external borders: irregular border crossings drop 43% in first 10 months of 2024. Frontex. 2024. URL: https://www.frontex.europa.eu/

8. Татомир Ю.І. Поняття міграційної безпеки у законодавстві та доктрині адміністративного права. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024.URL: http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/311051/302343

9. Protection. International Organization for Migration. 2024. URL: https://ukraine.iom.int/protection

10. Половніков В. В. Управління у сфері охорони та захисту державного кордону України (адміністративно-правовий аспект) : монографія. Хмельницький : Видавництво НАДПСУ, 2021. 476 с

11. Регулювання міграції: Прийом біженців з України. Європейська комісія. 2024. URL: https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/migration-and-asylum/migration-management/migration-management-welcoming-refugees-ukraine_uk

12. EU solidarity with Ukraine. European CouncilCouncil of the European Union. 2024. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/policies/eu-solidarity-ukraine/

УДК 65.014

Крилов М. С.,
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 І. І., д.н.держ.упр., к.юр.н., доцент кафедри публічного управління, адміністрування та економіки ЗВО Університет трансформації майбутньогоORCID: 00000-0003-2667-92457

ЕКОЛОГІЧНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПІСЛЯ ВІЙНИ (МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД)

Анотація. Стаття присвячена дослідженню досвіду зарубіжних країн у сфері екологічного регулювання після війни. Мета дослідження полягає в систематизації даних щодо заходів екологічного регулювання в різних країнах, що зіткнулися з проблемою війни, з подальшою можливістю використання результатів дослідження для екологічного розвитку України. Актуальність дослідження зумовлена російсько-української війною в Україні, що триває майже три роки і спричинила екологічну катастрофу. Основними проблемами України є утилізація

відходів та будівельного сміття внаслідок руйнування інфраструктури. З метою дослідження були використані загальнонаукові методи пізнання, зокрема аналіз, систематизація, групування, порівняння, синтез, індукція та дедукція, які дозволили знайти рішення поточних проблем України на прикладі європейського досвіду та інших країн що зіткнулися з війною. Результати дослідження показують, що більшість країн у період післявоєнного екологічного відновлення опиралися на відновлення природних ресурсів та використання відновлювальної енергетики. Передові технології у сфері очищення дозволяють змінювати підходи до утилізації сміття. Зокрема деякі країни світу мають програми не просто з утилізації, а з повторного використання будівельного сміття, а населення пройшло навчання з сортування побутових відходів, що в результаті дозволяє повторно використовувати матеріали, а також отримувати додатковий джерело енергії для міст. Важливим є досвід окремих міст та передових компаній світу, що повністю перейшли на відновлювальну енергетику та технології які є вуглецево-нейтральними. Досвід окремих компаній, міст та країн загалом може бути перейнятий Україною, однак перш за все необхідно вирішити питання прозорості екологічної політики на всіх рівнях, що дозволить ефективно використовувати донорські кошти міжнародних екологічних проектів.

Ключові слова: екологія, Україна, відновлення, війна.

Abstract. The article is devoted to the study of foreign countries' experience in the field of environmental regulation after the war. The purpose of the study is to systematize data on environmental regulation measures in different countries that have faced the problem of war, with the subsequent possibility of using the study results for Ukraine's environmental development. The relevance of the study is due to the Russian-Ukrainian war in Ukraine, which has been going on for about a year and has caused an environmental catastrophe. The main problems in Ukraine are the disposal of waste and construction debris due to the destruction of infrastructure. The study used general scientific methods of cognition, including analysis, systematization, grouping, comparison, synthesis, induction, and deduction, which allowed us to find solutions to Ukraine's current problems on the example of European experience and other countries that have faced war. The research results show that most countries in the period of post-war environmental recovery relied on the restoration of natural resources and the use of renewable energy. Advanced technologies in the field of cleaning allow changing approaches to waste disposal. In particular, some countries have programs to dispose of and reuse construction waste. The population has been trained in sorting household waste, which allows for the reuse of materials and an additional energy source for cities. The experience of individual cities and leading companies worldwide that have fully switched to renewable energy and carbon-neutral technologies is important. The experience of individual companies, cities, and countries, in general, can be adopted by Ukraine. However, first of all, it is necessary to address the issue of transparency of environmental policy at all levels, which will allow for the effective use of donor funds for international environmental projects.

Keywords: ecology, Ukraine, recovery, war.

Актуальність. Екологічне регулювання відіграє вирішальну роль у післявоєнній відбудові, оскільки допомагає пом'якшити негативний вплив війни на довкілля та забезпечити сталий розвиток. Відновлення довкілля та вирішення екологічних проблем є важливими складовими процесу відновлення, і вони можуть допомогти підтримати загальну стабільність і процвітання країни.

Одним із способів вирішення екологічних проблем після війни є екологічні проекти. Ці проекти можуть допомогти відновити пошкоджені екосистеми та природні ресурси, а також сприяти сталому розвитку. Наприклад, проекти, спрямовані на поліпшення управління відходами, скорочення викидів парникових газів і збільшення використання відновлюваних джерел енергії можуть допомогти зменшити деградацію навколишнього середовища і сприяти сталому зростанню.

Відновлення довкілля після війни може бути складним, але важливим завданням для відбудови країни. Багато країн зіткнулися з цим викликом і застосували різні підходи до відновлення довкілля. Це більшою мірою країни Європи, які мали досвід економічного та екологічного відновлення в період після Другої Світової війни. Тепер ці країни стоять в першості серед екологічних ініціаторів, які не тільки формують передову політику, однак і виділяють значні кошти для розвитку інноваційних технологій у сфері енергетики, що дозволяє повністю переформатувати виробничі процеси на новий, екологічний рівень. Україна в 2022 році зіткнулася із гострою екологічною проблемою через війну. Основна проблема українців сьогодення – це зруйновані будинки та інфраструктура, які потребують захоронення, переробки чи відновлення.

Міжнародний досвід також може відіграти вирішальну роль у вирішенні екологічних проблем в Україні. Наприклад, Швейцарія, яка не є членом Європейського Союзу, але має значний досвід у сфері екологічної політики, може надати цінну підтримку в реалізації екологічних проектів в Україні. Швейцарія інвестує в проекти, які зменшують викиди парникових газів, а її досвід у сфері зелених технологій може допомогти Україні відбудувати країну, не завдаючи шкоди глобальному довкіллю.

Європейська спільнота докладає великих зусиль для боротьби зі зміною клімату, а Україна офіційно є частиною європейської родини. Це означає, що Україні необхідно впроваджувати реформи, спрямовані на скорочення викидів та виконання зобов'язань за Паризькою кліматичною угодою. Для цього Україні необхідно реформувати енергетичний сектор, розвивати сонячну, вітрову та водну енергетику, а також удосконалити системи моніторингу, звітності та верифікації викидів.

Огляд літератури. Міжнародний досвід екологічних регулювань в післявоєнний період є широко досліджений у науковій літературі, де визначаються ключові концепції екологічного розвитку кожної країни, яка постраждала внаслідок війни. Разом з тим комплексних досліджень, які систематизують інформацію та дозволяють отримати знання та досвід про успішні заходи екологічного регулювання після війни недостатньо. Варто виділити наукові дослідження таких авторів як: Pile та ін. [2], які показали досвід програми заліснення в період післявоєнного відновлення, Dang [4], який показав досвід

екологічного відновлення В’єтнаму, Rathmell [5], який зробив досвід екологічної реконструкції Іраку, Giorgi та ін. [7], які показали особливості відновлення екології шляхом переробки сміття тощо. Узагальнення, систематизація та групування інформації дозволяють чітко зрозуміти напрями екологічного регулювання, які актуальні для країн, що пережили війну, і можуть бути корисними для відновлення екології України після російсько-української війни.

Мета дослідження – систематизувати досвід іноземних країн з екологічного регулювання після війни, який може буде корисним для екологічного відновлення України.

Результати дослідження. Кожна війна у світі, навіть найменша має негативний вплив на навколишнє середовище і екологію зокрема. В історії людства було декілька великих воєн, що мали найбільш катастрофічні наслідки для екології. Світова війна, яка розпочалася 80 років тому, коли німецькі бронетанкові дивізії перейшли Одер, і закінчилася актом капітуляції на борту військового корабля в Токійській затоці, була найгіршою з усіх воєн, "світовою війною", яка призвела до "занепаду Заходу" [1]. Війна призвела до масштабного руйнування міст, населених пунктів та інфраструктури, що спричинило утворення великої кількості відходів та сміття, радіоактивного забруднення. Це, в свою чергу, створило навантаження на системи утилізації відходів і сприяло погіршенню стану довкілля.

Звичайно, найбільш руйнівний вплив на екологію мали наслідки ядерного вибуху. Бомбардування Хіросіми та Нагасакі в серпні 1945 року під час Другої світової війни мало руйнівний вплив на навколишнє середовище обох міст. У цих містах вибух бомби призвів до негайного руйнування міста, включаючи будівлі та інфраструктуру. Сильний жар бомби також спричинив пожежі, які вийшли з-під контролю, що призвело до подальших пошкоджень і руйнувань. Бомбардування створило велику кількість радіоактивних опадів, які забруднили ґрунт, воду та повітря і склали загрозу для здоров'я людей та довкілля поза межами цих міст. Наслідки бомбардування характеризувалися широкомасштабною деградацією навколишнього середовища, включаючи забруднення ґрунту і води, забруднення повітря і зниження біорізноманіття. Радіоактивне забруднення ґрунту і води мало довготривалий вплив, оскільки радіоактивні ізотопи, які були викинуті, мали період напіврозпаду багато років. Це означало, що забруднення зберігатиметься десятиліттями, створюючи загрозу для здоров'я людей і навколишнього середовища.

Бомбардування та обстріли європейських міст спричинили масштабні пошкодження будівель та інфраструктури, що призвело до утворення великої кількості уламків та сміття. Ці відходи потрібно було утилізувати, часто в нерегульований і шкідливий для довкілля спосіб. Для утилізації відходів у містах та навколо них були створені звалища, але багато з них не були належним чином упорядковані, що призвело до забруднення ґрунту та ґрунтових вод. Крім того, спалювання відходів у відкритих кар'єрах або на звалищах призводило до забруднення повітря, що сприяло погіршенню якості повітря.

Війна також призвела до викиду в навколишнє середовище небезпечних матеріалів, таких як хімікати і важкі метали. Наприклад, бомбардування промислових об'єктів призвело до викиду токсичних хімічних речовин, включаючи свинець, азбест і ртуть, які забруднили ґрунт і ґрунтові води та мали довготривалий вплив на навколишнє середовище і здоров'я людей.

Крім того, війна також вплинула на природні ресурси, включаючи ліси, дику природу та водні шляхи. Військові зусилля вимагали величезної кількості ресурсів, включаючи деревину, мінерали та нафту, що створило навантаження на ці ресурси і призвело до погіршення стану довкілля. Крім того, руйнування інфраструктури, наприклад, мостів і доріг, вплинуло на дику природу та її середовище існування.

В результаті війни, Німеччина зіткнулася з деградацією навколишнього середовища, а тому було важливо реалізувати кроки для відновлення своїх природних ресурсів. Країна інвестувала в очищення забруднених територій, відновлення лісів та створення нових місць проживання диких тварин. Водночас прискорився відтік сільського населення, а зміни в технологіях дозволили інтенсифікувати сільськогосподарські системи на менших площах [2-3]. Ліси розширювалися за рахунок спонтанного відновлення на покинутих сільськогосподарських землях. В результаті ліси Німеччини зараз покривають близько 30% території країни, і багато видів диких тварин змогли повернутися до своїх природних середовищ існування.

Подібним чином, після війни у В'єтнамі країна зіткнулася зі значною деградацією навколишнього середовища, спричиненою бомбардуваннями, використанням гербіцидів та вирубкою лісів. У відповідь в'єтнамський уряд реалізував програму лісовідновлення, в рамках якої було висаджено мільйони дерев, а також прийнято нові закони, спрямовані на захист лісів і дикої природи країни. Сьогодні В'єтнам є домом для кількох національних парків і заповідних зон, які підтримують широкий спектр видів диких тварин і рослин [4].

В Іраку уряд Кувейту вжив заходів для відновлення навколишнього середовища після війни в Перській затоці. Країна здійснила масштабні зусилля з очищення від нафти, розлитої у водах під час конфлікту, а також програму лісовідновлення, спрямовану на відновлення пошкоджених лісів. Уряд також створив кілька морських природоохоронних зон і заповідників, і з тих пір спостерігається значне збільшення популяцій морських ссавців і морських птахів у цих районах [5].

Колишня Югославія зазнала значної деградації навколишнього середовища після конфлікту в 1990-х роках. У країні було реалізовано масштабну програму лісовідновлення, а також низку заходів щодо поліпшення управління відходами та зменшення забруднення. Сьогодні ліси покривають понад 60% території країни, а багато видів диких тварин повернулися до своїх природних середовищ існування [6].

В цілому країни Європи та інші країни, що були вимушені боротися із екологічними наслідками війни, формують політику екологічного регулювання

комплексно, за рахунок нормативно-правового забезпечення, організації інституцій, фінансування тощо.

Нормативні акти та інструкції. В ЄС Рамкова директива про відходи встановлює стандарти поводження з будівельними відходами та їх утилізації. Сюди входять конкретні вимоги щодо утилізації небезпечних відходів, таких як азбест. Наприклад, у Великій Британії Виконавчий комітет з охорони здоров'я та безпеки (HSE) відповідає за дотримання цих норм і забезпечення безпечного поводження з будівельними відходами та їх утилізацію.

Переробка та повторне використання. У Німеччині широко застосовується підхід "демонтаж замість знесення", де різного роду будівельні компанії та організації спеціалізуються на деконструкції та утилізації будівельних матеріалів [7]. У Нідерландах програма "Циркулярне будівництво" сприяє повторному використанню будівельних компонентів і матеріалів, а програма "Будівельне коло" зосереджується на використанні перероблених матеріалів у нових будівельних проектах [8].

Сталі будівельні практики. У Швеції програма Miljöbyggnad встановлює стандарти сталості для будівель, включаючи зменшення відходів і використання екологічно чистих матеріалів [9]. У Франції програма сертифікації HQE (Haute Qualité Environnementale) встановлює стандарти сталості для будівель і просуває маловідходні будівельні технології [10].

Звалища та сміттєспалювальні заводи. У Німеччині сучасні полігони, такі як Берлінський парк вторинної переробки та муніципальний сміттєспалювальний завод у Лейпцигу, призначені для безпечного утримання та управління будівельними відходами. У Великій Британії об'єкти "Енергія з відходів", такі як завод "Енергія з відходів" у Тіссайді, використовують спалювання для утилізації будівельних відходів з одночасним виробництвом енергії [11].

Інформування громадськості. У Нідерландах програма Afvalwijzer надає інформацію та ресурси про управління відходами та їх переробку, включаючи будівельні відходи [12]. У Бельгії програма Valorlux сприяє зменшенню та переробці відходів через громадські кампанії та освітні програми для будівельної галузі та широкої громадськості [13].

Інноваційні технології. У Данії такі компанії, як Ramboll [14], надають послуги з управління будівельними відходами, включаючи використання сортувальних і переробних потужностей для відновлення матеріалів для повторного використання.

Необхідно зазначити, що ті заходи європейських та інших країн, які були реалізованими після війни, є першочерговим наглядним прикладом швидкого реагування держави на екологічні проблеми. Однак сьогодні при побудові політики післявоєнного економічного відновлення, слід враховувати інноваційні технології, які були недоступними 80 років тому, однак сьогодні, можуть повною мірою використовуватися для прискореного екологічного відновлення.

Існує багато країн, які вважаються успішними в управлінні навколишнім середовищем. Відповідно до рейтингу Індекс екологічної ефективності (EPI), найбільш екологічними країнами є Данія, Великобританія, Фінляндія [15].

Таблиця 1 – Топ-20 найбільш екологічних країн [15]

Місце	Країна	Місце	Країна
1	Данія	11	Нідерланди
2	Великобританія	12	Франція
3	Фінляндія	13	Німеччина
4	Мальта	14	Естонія
5	Швеція	15	Латвія
6	Люксембург	16	Хорватія
7	Словенія	17	Австралія
8	Австрія	18	Словаччина
9	Швейцарія	19	Чехія
10	Ісландія	20	Норвегія

Данія – країна, яку називають лідером у сфері екологічного менеджменту. Країна має сильні традиції захисту навколишнього середовища і впроваджує політику сприяння використанню відновлюваних джерел енергії та енергоефективності. Данія також є лідером у сфері переробки та утилізації відходів.

Швеція має сильні традиції захисту навколишнього середовища і також є лідером у сфері переробки та утилізації відходів. Швеція також виробляє значну частину електроенергії з відновлюваних джерел, таких як гідро- та вітроенергетика.

Німеччина також вважається лідером в управлінні навколишнім середовищем. Країна поставила перед собою амбітні цілі в галузі відновлюваної енергетики та енергоефективності, а також впроваджує політику сприяння використанню електромобілів і розвитку "розумних" електромереж. Німеччина також є лідером у сфері переробки відходів і впроваджує політику, спрямовану на зменшення кількості відходів.

Ісландія відома своїм раціональним використанням природних ресурсів та прихильністю до захисту навколишнього середовища. Значна частина електроенергії в країні виробляється з відновлюваних джерел, переважно гідро- та геотермальної енергії. Ісландія також має великі території, що охороняються як національні парки та дикі території.

Це лише кілька прикладів країн, які вважаються найбільш успішними в управлінні навколишнім середовищем. Інші країни, які часто згадуються в цьому контексті, включають Норвегію, Швейцарію та Нову Зеландію. При цьому успішний менеджмент реалізується більшою мірою на місцевому рівні, або навіть на рівні конкретних організацій.

Розглянемо найбільш успішні екологічні проекти світу, які варто розглядати для прискореного екологічного розвитку в період післявоєнного відновлення.

- Коста-Ріка має давню прихильність до захисту навколишнього середовища і є лідером у сфері охорони природи та сталого розвитку. Країна впроваджує політику, спрямовану на заохочення використання відновлюваних джерел енергії, і поставила собі за мету стати вуглецево-нейтральною до 2021 року. Крім того, Коста-Ріка захистила значну частину своїх земель як національні парки, заповідники та притулки для дикої природи [16]. В результаті країна стала лідером у сфері охорони довкілля та сталого розвитку.
- Сінгапур реалізував низку ініціатив з управління навколишнім середовищем, включаючи створення "Зеленого плану", який встановлює цілі щодо зменшення забруднення, збереження енергії та захисту біорізноманіття. Місто-держава також впровадило програму "Зелене будівництво", яка заохочує будівництво енергоефективних будівель, і систему сертифікації "Зелений знак", яка визнає будівлі, що відповідають високим екологічним стандартам [17].
- Unilever – глобальна компанія з виробництва споживчих товарів, яка реалізувала низку ініціатив у сфері екологічного менеджменту. Компанія поставила собі за мету до 2020 року отримувати всю свою сільськогосподарську сировину з екологічно чистих джерел, а також скоротити викиди парникових газів і використання води. Unilever також отримала визнання за свої практики сталого постачання та зусилля зі зменшення впливу своєї продукції на навколишнє середовище [18].
- Google – глобальна технологічна компанія, яка реалізувала низку ініціатив у сфері екологічного менеджменту. Компанія поставила собі за мету до 2020 року перейти на 100% відновлюваної енергії у своїй діяльності, а також забезпечити нейтральний вуглецевий слід. Крім того, Google розробила низку інструментів і технологій для підвищення енергоефективності, таких як автомобілі Google Street View, переобладнані для використання електричної енергії [19].
- У столиці Данії Копенгагені реалізовано низку ініціатив з управління навколишнім середовищем, включаючи комплексну систему управління відходами, яка спрямована на зменшення кількості відходів та збільшення обсягів їх переробки. Місто також має програму спільного використання велосипедів та інвестує в інфраструктуру громадського транспорту, щоб зменшити кількість автомобілів на дорогах, що допомагає зменшити забруднення повітря [20].

Що стосується післявоєнного відновлення України, то першочерговими проблемами, які потрібно вирішити, є проблеми корумпованості, або відкритої політики, а також екологічна освіта населення.

Наскрізна екологічна та кліматична політика має бути інтегрована в усі сектори та рівні суспільного життя з урахуванням положень, умов та обмежень політики. Повоєнне відновлення України має визначати пріоритетність цілей Європейського зеленого курсу щодо декарбонізації економіки, збереження біорізноманіття та переходу до сталого сільського господарства. Інвестиції та залучення коштів мають бути спрямовані на виробництво з високою доданою вартістю, узгоджуватися зі сталим розвитком і відходити від сировинної економіки.

Розвиток «зеленої» економіки має бути низьковуглецевим, енергоефективним, природоорієнтованим, чистим, збалансованим і керуватися такими принципами, як спільна відповідальність, інновації та взаємозалежність.

Фіскальна політика та політика соціального захисту повинні супроводжуватися низьковуглецевими цілями, а регуляторні органи повинні забезпечувати дотримання екологічних стандартів та верховенства права.

Планування післявоєнного відновлення в Україні має відповідати європейським інструментам екологічного планування і включати стратегічну екологічну оцінку та оцінку впливу на довкілля. Екологічні стандарти повинні визначати методи моніторингу та вимоги до якості ґрунту, повітря, води та навколишнього середовища. Відновлення інфраструктури та підприємств має відбуватися із застосуванням найкращих доступних технологій.

Участь громадськості та органів місцевого самоврядування, прозорість і субсидіарність мають бути основою для прийняття рішень у стратегіях і планах післявоєнного відновлення. Ефективне використання донорських коштів на "зелене" відновлення та розвиток має бути скоординованим, прозорим і супроводжуватися розбудовою потенціалу на національному та місцевому рівнях [21].

Врахування екологічних і соціальних аспектів у плануванні відновлення та розвитку призведе до більш стійкого, сталого та справедливого майбутнього для України. Інтеграція екологічної та кліматичної політики в усіх секторах, розвиток "зеленої" економіки та активне залучення місцевих органів влади і громадськості є ключовими кроками на шляху до світлого майбутнього. Повоєнний період відновлення надає можливість закласти фундамент для сталого розвитку, гарантуючи, що майбутнє України буде екологічно безпечним і соціально відповідальним.

Висновок. Результати дослідження показали, що війни в різних країнах світу призводять до екологічних катастроф, наслідки яких відновлюється десятиліттями. Багато країн Європи зіткнулися із проблемами деградації навколишнього середовища, зокрема знищення лісів, забруднення території хімікатами та важкими металами, пошкодження будівель та інфраструктури. Кожна країна світу приймала ті заходи екологічного регулювання, які є найбільш актуальні для вирішення проблеми. Однак в цілому країни Європи екологічне регулювання починають із розроблення нормативних актів та інструкцій, що дозволяють активувати роботу інституцій у напрямі розвитку екології. Німеччина та Нідерланди в політиці екологічного регулювання акцент робили на переробці та повторному використанні ресурсів; у Швеції та Франції задіювалися сталі будівельні практики, що передбачали використання екологічно чистих матеріалів; у Великобританії та Німеччині здійснювалися заходи з організації переробки сміття. Практично всі країни Європи, однак більшою мірою Нідерланди та Бельгія, впроваджували заходи інформування громадськості та навчання сортувати сміття з метою його подальшої переробки. Використання сучасних інноваційних технологій дозволило повторно використовувати відпрацьовані матеріали. У результаті Данія, Великобританія, Фінляндія, Німеччина, Нідерланди, Ісландія

мають сильну політику захисту навколишнього середовища, яку підтримують завдяки розумним технологіям та використанню відновлювальних енергетичних ресурсів.

Що стосується післявоєнного відновлення України, то першочерговим завданням екологічного регулювання є вирішення питання корумпованості та формування відкритої політики, які дозволять впровадити напрями розвитку зеленої економіки, що передбачає використання альтернативних джерел енергетики, та вирішити питання переробки сміття, актуальних для кожного великого міста країни.

Список використаних джерел

1. Ferguson N. The war of the world: Twentieth-century conflict and the descent of the West, London: Penguin Random House. 2006.
2. Mather A. S.The transition from deforestation to reforestation in Europe. Agricultural technologies and tropical deforestation, CAB International, Wallingford, United Kingdom. 2001.
3. Pile L.S. et al.Forest resource management plans: a sustainability approach. Journal of Natural Resources and Life Sciences Education. 2012. 41(1), pp. 79-86.
4. Dang P.T. Restoration of war-damaged ecosystems in Vietnam: A human ecological function, Biodiversity. 2004. 5:4, 2, DOI: 10.1080/14888386.2004.9712741
5. Rathmell A. Planning Post-Conflict Reconstruction in Iraq: What Can We Learn? International Affairs (Royal Institute of International Affairs 1944), 2005. 81(5), 1013–1038. URL: http://www.jstor.org/stable/3569073
6. Kranjc A. History of Deforestation and Reforestation in the Dinaric Karst. Wiley Online Library. 2009. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1745-5871.2008.00552.x
7. Giorgi S., Lavagna M., Campioli A. Guidelines for Effective and Sustainable Recycling of Construction and Demolition Waste. Springer. 2018. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-66981-6_24
8. Circular Construction Economy. De circulaire bouweconomie. URL: https://circulairebouweconomie.nl/about-us/
9. Johnson A. Green Building in Sweden: SGBC & Miljöbyggnad. GBIG. 2015. URL: http://insight.gbig.org/green-building-in-sweden-sgbc-miljobyggnad/
10. Certification HQE. Isover. URL: https://www.isover.fr/mon-projet/logements-collectifs/reglementation-en-vigueur/certification-hqe
11. Teesside Energy-from-Waste (EfW) Facility. Power technology. 2014. URL: https://www.power-technology.com/projects/teesside-energy-from-waste-efw-facility/
12. Lapper C. Garbage collection and recycling in the Netherlands. Expatica. 2023. URL: https://www.expatica.com/nl/living/household/recycling-in-the-netherlands-133948/
13. Recyclable packaging. Valorlux. URL: https://www.valorlux.lu/en/recyclable-packaging
14. Ramboll. URL: https://ramboll.com

15. The Environmental Performance Index. 2022. URL: https://epi.yale.edu/downloads/epi2022report06062022.pdf
16. UN. Costa Rica named ‘UN Champion of the Earth’ for pioneering role in fighting climate change. 2019. URL: https://www.unep.org/news-and-stories/press-release/costa-rica-named-un-champion-earth-pioneering-role-fighting-climate
17. Singapore Infopedia. Singapore Green Plan. URL: https://eresources.nlb.gov.sg/infopedia/articles/SIP_1370_2008-11-22.html
18. Unilever. Our eco-efficiency reporting. URL: https://www.unilever.com/planet-and-society/sustainability-reporting-centre/our-eco-efficiency-reporting/
19. Accelerating climate action at Google and beyond. URL; https://sustainability.google
20. COPENHAGEN. European Green Capital 2014. URL: https://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/wp-content/uploads/2012/07/ENV-13-004_Copenhagen_EN_final_webres.pdf
21. Бойко О. Зелена відбудова України: Позиція громадськості. Екодія. 2022. URL: https://ecoaction.org.ua/zelena-vidbudova-ukrainy-pozytsia-hromadskosti.html

References

1. Ferguson, N. (2006). The war of the world: Twentieth-century conflict and the descent of the West, London: Penguin Random House [In English]
2. Mather, A. S. (2001). The transition from deforestation to reforestation in Europe. Agricultural technologies and tropical deforestation, CAB International, Wallingford, United Kingdom [In English]
3. Pile, L. et al. (2012). Forest resource management plans: a sustainability approach. Journal of Natural Resources and Life Sciences Education, 41(1), pp. 79-86 [In English]
4. Dang, P.T. (2004). Restoration of war-damaged ecosystems in Vietnam: A human ecological function, Biodiversity, 5:4, 2, DOI: 10.1080/14888386.2004.9712741[In English]
5. Rathmell, A. (2005). Planning Post-Conflict Reconstruction in Iraq: What Can We Learn? International Affairs (Royal Institute of International Affairs 1944), 81(5), 1013–1038. Retrieved from: http://www.jstor.org/stable/3569073[In English]
6. Kranjc, A. (2009). History of Deforestation and Reforestation in the Dinaric Karst. Wiley Online Library. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1745-5871.2008.00552.x[In English]
7. Giorgi, S., Lavagna, M., Campioli, A. (2018). Guidelines for Effective and Sustainable Recycling of Construction and Demolition Waste. Springer. Retrieved from: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-66981-6_24 [In English]
8. Circular Construction Economy. De circulaire bouweconomie. Retrieved from: https://circulairebouweconomie.nl/about-us/ [In French]
9. Johnson, A. (2015). Green Building in Sweden: SGBC & Miljöbyggnad. GBIG. Retrieved from: http://insight.gbig.org/green-building-in-sweden-sgbc-miljobyggnad/ [In English]

10. Certification HQE. Isover. Retrieved from:: https://www.isover.fr/mon-projet/logements-collectifs/reglementation-en-vigueur/certification-hqe [In English]
11. Teesside Energy-from-Waste (EfW) Facility (2014). Power technology. Retrieved from: https://www.power-technology.com/projects/teesside-energy-from-waste-efw-facility/[In English]
12. Lapper, C. (2023). Garbage collection and recycling in the Netherlands. Expatica. Retrieved from: https://www.expatica.com/nl/living/household/recycling-in-the-netherlands-133948/ [In English]
13. Recyclable packaging. Valorlux. Retrieved from: https://www.valorlux.lu/en/recyclable-packaging [In English]
14. Ramboll. URL: https://ramboll.com [In English]
15. The Environmental Performance Index. 2022. Retrieved from: https://epi.yale.edu/downloads/epi2022report06062022.pdf [In English]
16. UN. Costa Rica named 'UN Champion of the Earth' for pioneering role in fighting climate change. 2019. Retrieved from: https://www.unep.org/news-and-stories/press-release/costa-rica-named-un-champion-earth-pioneering-role-fighting-climate [In English]
17. Singapore Infopedia. Singapore Green Plan. Retrieved from: https://eresources.nlb.gov.sg/infopedia/articles/SIP_1370_2008-11-22.html [In English]
18. Unilever. Our eco-efficiency reporting. Retrieved from: https://www.unilever.com/planet-and-society/sustainability-reporting-centre/our-eco-efficiency-reporting/ [In English]
19. Accelerating climate action at Google and beyond. Retrieved from: https://sustainability.google [In English]
20. COPENHAGEN. European Green Capital 2014. Retrieved from: https://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/wp-content/uploads/2012/07/ENV-13-004_Copenhagen_EN_final_webres.pdf [In English]
21. Boyko, O. (2022). Zelena vidbudova Ukrayiny: Pozytsiya hromads′kosti [reen reconstruction of Ukraine: Position of the public]. Ekodiya. Retrieved from: https://ecoaction.org.ua/zelena-vidbudova-ukrainy-pozytsia-hromadskosti.html [In Ukrainian]

УДК 330:3

S.Bobryshev, PhD in Economics, Lecturer at the National University of Chernihiv Polytechnic

THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON LABOR MARKET TRANSFORMATION: CHALLENGES AND ADAPTATION STRATEGIES

Abstract. The article examines the impact of digital technologies on the transformation of the labor market and the challenges that arise in connection with this process. It analyzes various aspects of digital transformation, such as the transition to post-industrial development, changes in human resources management, and ways to adapt to new conditions. The article highlights the research of domestic and foreign scholars on this topic and analyzes recommendations for the effective adaptation of employees, employers and governments to digital changes. In particular, attention is drawn to the importance of developing digital skills, retraining workers, and promoting equal access to digital opportunities for all segments of the population. The impact of the COVID-19 pandemic on the processes of digital transformation of the labor market and the development of new HR practices is also considered. Summarising, the article provides a deep understanding of the challenges and opportunities arising in the context of the digital transformation of the labor market, and offers specific adaptation strategies to successfully overcome these challenges. The development of digital technologies in the modern world is forcing society and the economy to quickly adapt to new conditions. This article explores the impact of digital transformation on various sectors of the economy, including the labor market. It examines various aspects of this impact, including changes in the structure of employment, the development of new forms of labor, and the challenges posed by digital transformation. The study includes an analysis of HR practices in the context of digital innovation, as well as the role of the government in supporting this process. In particular, the article examines the impact of the COVID-19 pandemic on the speed

and nature of digital transformation, as well as the new challenges and opportunities it creates for the labor market. A general analysis of the problems and strategies for adapting to digital changes allows us to identify key areas of development and recommendations for effective management of these processes in the future.

Keywords: Digital technologies, automation, artificial intelligence, big data, Internet of Things, digital economy, labor market transformation, changing nature of work, new jobs, remote work, gig economy, job cuts, economic inequality, cybersecurity, data protection, retraining, lifelong learning, digital skills development, support for small and medium-sized businesses, innovation, digital divide, access to technology, equal opportunities, curricula, employment flexibility, social protection systems, research

Problem statement. Digital technologies are fundamentally changing the modern labor market, creating new opportunities and at the same time posing significant challenges. On the one hand, automation, artificial intelligence, big data, and the Internet of Things help to increase production efficiency, create new jobs, and open up prospects for the development of new sectors of the economy. On the other hand, these technologies can lead to the reduction of traditional jobs, growing economic inequality, new cybersecurity risks, and the need for constant retraining of employees.

The main problem is that most workers and employers are not prepared for the rapid changes caused by digital transformation. Workers engaged in routine or low-skilled labor risk being unemployed due to automation. At the same time, there is a growing demand for highly skilled professionals in information technology, data analytics, cybersecurity, and other cutting-edge fields. This is leading to a widening digital divide between different population groups and regions.

Companies and governments face the need to adapt to the new environment. Effective strategies need to be created and implemented to support workers in retraining, ensure equal access to digital technologies, develop social protection systems, and stimulate innovation. It is also important to support small and medium-sized businesses, which often drive economic growth and job creation.

Thus, the problem of the digital transformation of the labor market requires a comprehensive approach that includes both addressing socio-economic issues and stimulating innovative development. Successful adaptation to new conditions is only possible through active cooperation between governments, businesses, educational institutions, and civil society.

Analysis of recent sources and publications. The rapid development of technology has generated considerable interest in the digital economy and its impact on the labor market. The digitalization era has opened up new horizons for the creation of new forms of employment and businesses. This necessitates research that examines the significant transformations of the labor market caused by digitalization. Many domestic and foreign scholars have focused their research on this topic, including: N.A. Azmuk, O.I. Bilyk, O.O. Gerasymenko, O.A. Hryshnova, N.M. Dovhanyk, S.A. Dyatlova, S.P. Kalinina, V.I. Kirilenko, A.M. Kolot, Y.O. Chalyuk, R. Florida, D. Bell, A. Ross, J. Hawkins, K. Skinner. International institutions such

as the International Labor Organization, the European Commission, the World Economic Forum, and others are also studying the impact of digitalization on employment and the labor market. The study of digitalization and the development of digital HRM technologies is devoted to the works of foreign scholars such as J. Bersin, R. Bissola, T. Bondaruk, T. Davenport, S. Earley, E. Kennedy, A. Manuti, D. Waddill, as well as Ukrainian scholars: G.V. Bey, A.M. Kolot, G.S. Lopushnyak, G.V. Sereda and others.

The purpose of the article is to comprehensively analyze the impact of digital technologies on the transformation of the labor market, identify the key challenges that arise from these changes, and develop effective adaptation strategies for workers, employers, and governments. Consider how automation, artificial intelligence, big data, and the Internet of Things are changing labor demand, the nature of work, and job creation. Identify issues related to job losses, economic inequality, cybersecurity, and the need for retraining. Propose specific measures to support workers in the process of retraining, developing digital skills, ensuring social protection, stimulating innovation, and supporting small and medium-sized businesses. Identify ways to bridge the digital divide between different population groups and regions, ensuring equal opportunities for all. Emphasise the importance of joint efforts for effective adaptation to digital changes and develop recommendations for various stakeholders. This article aims to provide an in-depth understanding of current trends and challenges in the labor market related to digital transformation, as well as to offer practical solutions for successful adaptation to the new conditions.

Summary of the main material. Digital technologies are rapidly changing the labor market, creating new opportunities and at the same time posing numerous challenges. The introduction of automation, artificial intelligence, big data, and the Internet of Things affects all aspects of economic activity, changing both the demand for labor and the nature of work.

One of the most significant challenges is the automation of production processes, which leads to job losses, especially in low-skilled sectors. This forces workers to retrain or look for new areas of employment.

Digital technologies can increase economic inequality. Workers who do not have access to digital skills or technologies risk being unemployed or receiving lower wages.

As the volume of digital data increases, questions arise about its protection. This presents companies and governments with new challenges in cybersecurity and personal data protection.

Digital technologies are transforming work processes, increasing the demands for mobility, flexibility, and continuous learning. Many employees must adapt to new work formats, such as remote work and the gig economy [1].

Demographic forecasts indicate that the world's population is constantly growing and will reach 8.5 billion people by 2030. To avoid the problem of unemployment and crime, it is necessary to provide employment for this population. If machines replace most of the human labor, it will become unprofitable for employers to pay salaries to employees whose duties are fully performed by robots,

because they will not actually do any work. Digital transformation has both positive and negative aspects. It requires countries to move to post-industrial development, where knowledge and information become the main tools.

To successfully adapt to changes in the labor market, it is necessary to invest in the education and retraining of employees. Curricula should take into account the needs of the digital economy, providing the knowledge and skills needed to work with the latest technologies.

A specific forecast for the digitalisation of HRM can be made taking into account the specific features of the development of these processes in Ukrainian management practice. Certain areas of development of digital competencies of managers need to be updated in accordance with the requirements of enterprise digitalisation. H. Lopushniak notes the significant impact of digital technologies on management processes and the development of modern managerial competencies. According to A.M. Kolot, the rapid development of digital transformation will stimulate the formation of precarious employment, so it is urgent to change the vectors of socio-economic policy in the new digital post-industrial era [2].

Against the backdrop of such global changes, it is important to consider the peculiarities of using digital technologies in HR management during a pandemic. According to J. Frage, COVID-19 has affected recruitment, training, performance management, and compensation policies, as well as technologies for continuous monitoring of the productivity of employees working remotely, technologies for diagnosing work-life balance problems, and ways to evaluate the effectiveness of online learning. D. Kovakovic emphasises that the pandemic has led to a digital HR transformation and the development of new remote HR processes, such as consulting, training, communication, and collaboration, as well as new ways to use traditional technologies to adapt staff to new conditions.

In general, the development of digital infrastructure and the use of large databases have led to a large-scale digital transformation of human resources management, which has accelerated significantly during the coronavirus pandemic.

The transition to the digital economy is a natural process that requires the modernisation of employment. Digital technologies are accompanied by a transformation that is significantly changing the world, including the labor market. The COVID-19 pandemic has accelerated these processes, acting as a catalyst. Many businesses and government organisations have switched to remote work, forcing employees to adapt to new conditions and master computer and digital technologies.

Digital transformation involves the introduction of digital technologies in all types of business activities, which requires fundamental changes in operations and principles of creating new services and products, as well as in corporate culture and modern technologies. Digital transformation is directly related to digital technologies and the digital economy [3].

It is important to ensure that digital skills training is accessible to all segments of the population. This includes both basic computer skills and specialised knowledge in programming, data analysis, and cybersecurity.

==========

Investments in research and development contribute to the creation of new technologies and jobs. Supporting innovative startups and technology parks can be an important element of economic strategy.

Social security systems need to be reformed to meet the new labor market conditions. This includes the introduction of flexible forms of employment and support for workers in transition [4].

The impact of digital technologies on various sectors of the economy will be positive only if the state actively intervenes to prevent problems in the labor market caused by digitalisation. Thus, information systems will contribute to the transformation of educational and cultural institutions into important information centres. Humanity and the state will constantly adapt to the dynamics of information technology and automated systems, constantly training and retraining specialists with digital skills, as technology is developing much faster than the ability of people to respond to new challenges of the digital age.

In today's world, digital platforms play a key role in transforming the economy, stimulating the development of new business models and facilitating more efficient interaction between suppliers and consumers. These platforms not only facilitate access to a variety of goods and services, but also create new opportunities for businesses and individuals. In this article, we will look at how digital platforms contribute to economic development and analyse successful practices of their use.

One of the main factors driving the development of digital platforms is network effects. This phenomenon means that the value of the platform for users increases with each new participant. Network effects can be both direct and indirect. Direct effects occur when an increase in the number of users directly increases the value of the platform for other users. For example, a social network becomes more useful as more people join it.

Indirect network effects occur when an increase in one group of users increases the value of the platform to another group. For example, on an e-commerce platform, more buyers attract more sellers and vice versa. Thanks to network effects, digital platforms can grow rapidly and dominate the market.

The key factor driving the development of digital platforms is "network effects" - the benefits that users receive from new users joining the platform. Two or more partners interact on platforms: for example, tourists and travel service providers (Airbnb); advertisers and consumers (Facebook); sellers, buyers, payment systems and logistics service providers (Alibaba). In addition to direct network effects, there are also indirect network effects, where the expansion of the market for one group of users increases the value of the platform for another group. Network effects drive the rapid growth of platforms as new users make them more attractive. In addition, network effects can create "lock-in effects" - users are more likely to stay on the platform instead of switching to competitors, which can make it difficult for public authorities to ensure the competitiveness of markets [5].

The development of digital platforms is facilitated by the ability to collect and analyse digital data, but their success depends on how they monetise this data to generate revenue. Data can be monetised by selling targeted advertising online, using

e-commerce platforms, transforming traditional goods into service-based revenue generating products, or providing cloud services on a leased basis.

Some data has little or no value, but its value emerges when it is collected in large volumes and processed to provide useful information and make informed decisions for governments, businesses, organisations, and individuals. Thus, it is the ability to collect, process, transmit, store, analyse, and interpret data that allows digital platforms to create.

There are various ways to monetise digital platforms, from selling advertising content to charging commissions on the value of transactions. However, bringing together suppliers and consumers on a single online platform remains the unchanging business model of digital platforms. The profitability of this model depends on the methods of creating conditions for suppliers and connecting them with consumers, as well as on the uniqueness and attractiveness of the platform. Most of these methods reduce costs for end users.

The ability to collect and analyse digital data is an important factor in the success of digital platforms. Data can be monetised in a variety of ways, including selling targeted advertising, using e-commerce platforms, converting traditional goods into services, or providing cloud services on a rental basis. Data becomes valuable only after it is collected in large volumes and processed to provide useful insights for decision-making. There are many successful practices worth noting. Airbnb is an example of a digital platform that has revolutionised the travel market by providing an opportunity to rent accommodation directly from owners. The network effects here are manifested through an increase in the number of tourists and landlords, which increases the attractiveness of the platform for new users. Airbnb has been able to create a strong ecosystem thanks to its user-friendly interface, review system, and transaction security.

Facebook is a leading social network that successfully monetizes data by selling targeted advertising. Direct network effects are manifested in the growth of the number of users, which makes the platform more attractive to others. Indirect effects are observed in the interaction between users and advertisers, which provides a stable income for the platform [6].

Alibaba is one of the largest e-commerce platforms that brings together sellers, buyers, payment systems, and logistics service providers. Thanks to indirect network effects, an increase in the number of buyers attracts more sellers, which in turn makes the platform more attractive to new users. Alibaba also successfully monetizes its data by offering various marketing services and analytics.

Despite their many advantages, digital platforms also face certain challenges. Among them are issues of data privacy, cybersecurity, and problems with market competitiveness arising from the effects of blocking. Public authorities should take these aspects into account when developing regulatory policies.

In the future, the development of digital platforms will depend on their ability to adapt to changes in technology and market requirements. Innovations in artificial intelligence, the Internet of Things, and blockchain may become new growth drivers.

Conclusions. Digital technologies have enormous potential to improve economic productivity and quality of life. However, to maximise this potential, it is

necessary to overcome the challenges that accompany digital transformation. A key aspect of successful adaptation is investing in education, developing digital skills, supporting small and medium-sized businesses, stimulating innovation, and modernising social protection systems. Only under these conditions will the digital revolution become a source of stable and inclusive economic growth. Particular attention is paid to the role of the government in supporting the development of digital platforms by creating a favourable regulatory environment and investing in digital infrastructure. The study also points out the importance of cooperation between different economic sectors and sectors of society to create favourable conditions for the development of digital platforms. Overall, the findings suggest that digital platforms have significant potential to increase the competitiveness of the economy, ensure sustainable economic growth, and support innovative development. To achieve these goals, it is necessary to actively implement strategies that promote the development of digital technologies and create favourable conditions for their use in all sectors of the economy.

Список використаних джерел

4) Artificial Intelligence And The Threat To Salespeople. URL: https:// www.forbes.com/sites/ forbescoachescouncil/2018/01/29/artificial-intelligence-and-the-threat-to-salespeople/?sh=1df0b3ab4e01 How will automation impact jobs . URL: https://www. pwc . ru/ru/publications/collection/how - will - automationimpact-jobs-designer.pdf

5) When Will AI Exceed Human Performance? Evidence from AI Experts. URL: https://arxiv.org/abs/1705.08807

6) Kovacovich D. How COVID19 Jump Started Digital Transformation // *SHRM'S Executive Network Blog*. 2020. URL:https://blog.shrm.org/blog/how-covid19-jump-started-digital-transformation

2) Fraij, J. E-Hrm To Overcome Hrm Challenges In The Pandemic // *SEA-Practical Application of Science*. 2021. № 25. P. 41–49.

3) Лопушняк Г., Миляник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Вип. 24. С. 10–16.

4) Рекрутинг в соціальних мережах: 8 ефективних способів пошуку співробітників. *Cleveestaff*. 2020. URL: https://cleverstaff.net/blog/uk/rekruting-v-sotsialnih-merezhah-8-efektivnih-sposobiv-poshuku-spivrobitnikiv/

==========

Жолобецька Марина
доктор філософії, доцент, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ» ORCID ID : https://orcid.org/0000-0003-0873-9777

Шестаковська Т.Л., д.держ. упр., доцент, ректор, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ», ORCID: 0000-0002-8098-8439

JEL Класифікація: M 10, M 1, M 19, M 21

КЛЮЧЕВІ АСПЕКТИ ТА ВИКЛИКИ СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНІСТЮ

Анотація. Швидкі зміни в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі створюють нові виклики та можливості для підприємств, що потребують розробки нових підходів та стратегій управління для забезпечення стійкої конкурентоспроможності. Адаптація до змін на ринку та використання технологічних інновацій є ключовими елементами для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Метою даної статті є визначення ключових аспектів та викликів сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю та розробка нових підходів, що відповідають цим викликам. Акцентована увага на важливість розуміння сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю, її особливостях та впливі на успішність підприємств.

В статті обговорюються результати досліджень існуючих підходів до конкурентоспроможності підприємств, включаючи економіко-соціологічний, економіко-статистичний аналіз, інституціональну та неінституціональну економіку. Детально розглядаються базові умови, необхідні для правильного застосування цих підходів та методів в сучасних умовах господарювання. Підкреслюється роль глобалізації, технологічного прогресу, цифровізації у створенні динамічного економічного середовища та важливість адаптації підприємств до ринкових змін та утримання лідерства.

У статті досліджуються різні методи до управління конкурентоспроможністю, такі як ощадливе управління, шість сигм, загальне управління якістю, гнучкі методології, цифрова трансформація, прийняття рішень на основі даних та управління змінами.

Також представлено алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства, який включає етапи аналізу ринку, визначення конкурентних переваг, сегментації ринку, аналізу конкурентів, визначення позиціонування, аналізу ресурсів, розробки стратегії, її реалізації та контролю, а також корекції та вдосконалення.

В статті зазначається, що використання цих етапів дозволяє підприємству систематично і цілеспрямовано аналізувати свою конкурентну позицію і розробляти стратегії для досягнення успіху на ринку.

==========

Ключові слова: конкуренція, парадигма, конкурентоспроможність, загальне управління якістю, управління змінами, гнучкі методології.

Abstract. Rapid changes in the economic, technological and socio-cultural environment create new challenges and opportunities for enterprises that require the development of new approaches and management strategies to ensure sustainable competitiveness. Adaptation to market changes and the use of technological innovations are key elements for increasing the competitiveness of enterprises.

The purpose of this article is to identify the key aspects and challenges of the current paradigm of competitiveness management and to develop new approaches that meet these challenges. The article focuses on the importance of understanding the modern paradigm of competitiveness management, its features and impact on the success of enterprises.

The article discusses the results of studies of existing approaches to the competitiveness of enterprises, including economic and sociological, economic and statistical analysis, institutional and non-institutional economics.

The basic conditions necessary for the correct application of these approaches and methods in modern economic conditions are considered in detail. The role of globalisation, technological progress, digitalisation in creating a dynamic economic environment and the importance of enterprises adapting to market changes and maintaining leadership are emphasised.

The article explores various methods for managing competitiveness, such as lean management, six sigma, total quality management, agile methodologies, digital transformation, data-driven decision-making and change management.

The article also presents an algorithm for assessing the competitiveness of an enterprise, which includes the stages of market analysis, determining competitive advantages, market segmentation, competitor analysis, positioning, resource analysis, strategy development, implementation and control, as well as correction and improvement.

The article notes that the use of these stages allows an enterprise to systematically and purposefully analyse its competitive position and develop strategies to achieve success in the market.

Keywords: competition, paradigm, competitiveness, total quality management, change management, agile methodologies.

Вступ. Глобалізація неминуче призводить до змін на ринку, в зв’язку з цим підприємства повинні застосовувати гнучкі та інноваційні підходи до управління з метою забезпечення стійкої конкурентоспроможності. Технологічний прогрес у глобальному контексті створює динамічне економічне середовище, де конкуренція на ринку є жорстокою та постійною. Зокрема, промисловість 4.0 відіграє важливу роль у розвитку підприємств. Промисловість 4.0 передбачає використання автоматизації, Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI), аналітики даних та інших передових технологій для покращення ефективності та якості виробництва, а також для створення нових продуктів та послуг. Ці технології можуть допомогти підприємствам знизити витрати, підвищити швидкість та точність виробництва, покращити

комунікацію з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами, а також забезпечити інноваційність і конкурентоспроможність.

Підприємства повинні швидко адаптуватися до змін на ринку, використовуючи технологічні інновації для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Однією з центральних проблем є необхідність перегляду традиційних підходів до управління та впровадження нової парадигми. Паралельно з цим, існує потреба у розробці концептуального і теоретичного фундаменту для сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю, а також установлення зв'язку між теорією і практикою. Тому актуальність теми полягає в необхідності розробки нових підходів та стратегій управління, які відповідають сучасним реаліям і дозволяють підприємствам забезпечити стійку конкурентоспроможність.

Наукові та дослідницькі роботи: Л. В. Балабанова [1], Н.І Болквадзе [2], С.М. Бондаренко [3], П.В. Брінь [4] П. В. М. В. Василенко [5], Т. В, Воронько-Невіднича [5], О.А. Гавриш [6], М.М. Галелюк [7], О. Денисюк [8], О. Є. Діденко [9], О.І. Драган [11], О.В. Козак [2], О.Є. Кузьмін [12], Д. І. Лєщин [5], Г. З. Леськів [13], Ю. М. Мануйлович [14], Т. Ю. Пастухова [15] С. Саннікова [8], А. В. Солов'янчик [16], Н. П. Тарнавська [17] мають важливий внесок у розуміння конкурентоспроможності підприємств та надають практичні рекомендації для управління. Зазначенні наукові напрацювання сприяють розвитку теоретичної бази та методології управління конкурентоспроможністю, а також стимулюють практичну реалізацію цих підходів у різних галузях бізнесу.

Аналіз наукових напрацювань дає можливість визначити, що конкурентоспроможність компанії полягає у здатності гармонійно збалансувати ціну своїх товарів та послуг з їхньою якістю, щоб забезпечити задоволення клієнтів. Це також включає досягнення більшого обсягу продажів або лояльності клієнтів, ніж у конкурентів, завдяки факторам, таким як якість, ціна або їх поєднання.

Т.В. Воронько-Невіднича відзначає, що конкурентоспроможність підприємства є синтетичним поняттям, яке формується під впливом різних факторів, таких як фінансова стійкість, прибутковість, рівень автоматизації та механізації праці, доступ до ринку ресурсів та нових технологій, якість вироблених товарів та інші [5].

Ю. М. Мануйлович зауважував, що конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, урахування внутрішніх і зовнішніх умов функціонування, системність, атрибутивність, предметність [14].

Вважаємо, що конкурентоспроможність - це багатогранне поняття, яке охоплює різні аспекти, такі як цінова конкурентоспроможність, структурна конкурентоспроможність та здатність успішно конкурувати з іншими компаніями, країнами, організаціями тощо. Конкурентоспроможність також передбачає здатність виробляти товари або послуги з вигідним співвідношенням ціни та якості, забезпечуючи хорошу прибутковість і

перевагу споживачів порівняно з іншими конкурентами. Крім того, конкурентоспроможність має вирішальне значення для стійкості, довговічності та позиціонування компанії на ринку.

Слід зазначити, що конкурентоспроможність компанії - це її характеристика, що характеризує ступінь, в якій вона задовольняє або має потенціал для задоволення окремих бажань і потреб клієнтів при певному порівнянні з підприємствами-конкурентами. Також цей термін можна трактувати як можливість продовжувати успішну діяльність попри діяльність аналогів на ринку.

Конкурентоспроможність може призвести до розробки інноваційних продуктів та технологій, що приносять користь споживачам і сприяють економічному прогресу. Для компанії важливо виробляти та продавати продукти/послуги, які відповідають ринковій якості, за такими ж або навіть нижчими цінами, максимізуючи при цьому віддачу від ресурсів, витрачених на їх виробництво.

Крім того, конкурентна перевага компанії - це те, як вона перевершує своїх конкурентів, будь то за рахунок лідерства у витратах, диференціації або фокусування, що в кінцевому підсумку позиціонує її для досягнення більшого успіху, ніж у конкурентів.

Конкурентна позиція фірми є функцією рівня її конкурентної переваги. Конкурентна позиція фірми (конкурентний статус) - це її становище в конкурентній боротьбі, свого роду міра її становища на ринку. Конкурентоспроможність фірми безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно вона використовує різні види ресурсів у процесах виробництва, продажу, обслуговування клієнтів.

Конкурентоспроможність компанії визначається її здатністю ефективно конкурувати на ринку і забезпечувати стійке позиціонування у відношенні конкурентів.

Л.В. Балабанова, М.М. Галелюк підкреслюють, що механізм управління конкурентоспроможністю включає управлінські дії, спрямовані на вивчення діяльності конкурентів, розроблення конкурентних стратегій та забезпечення стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємства [1, 7].

Згідно з О.А. Гавришем, механізм управління конкурентоспроможністю підприємства включає систему заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності та збереження конкурентних позицій у майбутньому [6].

На думку О.І. Драгана, механізм управління конкурентоспроможністю полягає у системі цілеспрямованих управлінських дій, спрямованих на досягнення фінансової стійкості, вибір стратегії розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності, а також конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та міжнародному ринках [11].

П.І. Жураківський вважає, що управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає систему управлінських дій, спрямованих на забезпечення успішної діяльності фірми в конкурентному середовищі шляхом

створення відповідних умов та формування конкурентних переваг для перспективного зростання [9].

А.В. Солов’янчик розглядає управління конкурентоспроможністю як набір управлінських дій, спрямованих на забезпечення успішної діяльності підприємства та його розвитку в умовах нестабільного господарювання та динамічного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів [16].

Дослідження, проведені науковцями, підкреслюють важливість адаптації підприємств до змін на ринку та збереження лідерства. Вони охоплюють різні аспекти управління конкурентоспроможністю, аналізують фактори, що впливають на конкурентну позицію підприємств та пропонують методи та інструменти для підвищення їх конкурентоспроможності.

Незважаючи на значний обсяг досліджень у галузі управління конкурентоспроможністю, ця область залишається динамічною і потребує постійного аналізу та розвитку. Особливо в сучасному бізнес-середовищі, яке швидко змінюється та стикається з новими викликами, необхідно удосконалювати підходи до управління конкурентоспроможністю.

Метою статті є визначення ключових аспектів та викликів сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю і розробка нових підходів, що відповідають цим викликам.

Завдання статті полягає в наступному:

- визначення ключових аспектів сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю та їх взаємозв'язок;
- аналіз сучасних викликів, з якими стикаються підприємства у контексті конкурентної боротьби та змінного економічного середовища;
- розкриття ролі промисловості 4.0 та передових технологій у покращенні ефективності виробництва, якості продукції та інноваційності;
- визначення основних підходів та стратегій управління, які сприяють досягненню стійкої конкурентоспроможності підприємств;
- розвиток концептуального та теоретичного фундаменту управління конкурентоспроможністю та встановлення зв'язку між теорією і практикою;
- побудова алгоритму оцінки конкурентоспроможності підприємства.

У процесі дослідження було використано різні методи для розуміння сучасної парадигми конкурентоспроможності та визначення шляхів покращення її рівня для підприємства:

- логіко-діалектичні метод пізнання, на основі якого з‘ясовано сутність поняття «пагдигма управління конкурентоспроможностю»;
- методи аналізу й синтезу допомогли виявити особливості сучасної парадигми та визначити ключові аспекти та фактори, що впливають на розвиток підприємства;
- абстрактно-логічний підхід був застосований для синтезу та узагальнення ідей, концепцій та теорій, які можуть бути корисними для покращення конкурентоспроможності підприємства, цей підхід дозволив ідентифікувати та визначити різні підходи та концепції, які можуть бути застосовані;

==========

- системно-логічний підхід був використаний для аналізу взаємозв'язків та взаємодії компонентів сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю. Цей підхід допоміг розглянути систему управління як цілісну структуру та зрозуміти взаємозв'язки між її складовими елементами.

Крім цього, в дослідженні були використані матричний, аналітичний та графічний методи. Матричний та комплексний методи допомогли встановити структурування вихідних положень та висновків, отриманих під час дослідження. Метод узагальнення був використаний для формування отриманих результатів дослідження.

Результати. Н. П. Тарнавська вказує, що парадигма управління конкурентоспроможністю підприємства сьогодні формується навколо проблем конкуренції за майбутнє, впливу глобалізації та забезпечення успішного функціонування у стратегічній перспективі відповідно до поставлених цілей. Це вимагає розвитку нового стратегічного мислення в системі управління на рівнях макро - і мікрорівнів [17].

Ключові виклики, з якими стикаються підприємства в рамках сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю наведено в табл.1.

Таблиця 1

Ключові виклики, з якими стикаються підприємства в рамках сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю

Виклики	Характеристика
1	2
Швидкі зміни	
Технологічні	Швидкий розвиток технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, Інтернет речей, 3D-друк, Blockchain, тощо, змушують підприємства постійно оновлювати свої продукти, послуги та бізнес-моделі
Глобалізація	Зростання конкуренції з боку транснаціональних корпорацій та нових ринків змушує підприємства фокусуватися на підвищенні ефективності та диверсифікації
Зміна поведінки споживачів	Зростання очікувань споживачів, етичні та екологічні проблеми, а також зростання популярності онлайн-торгівлі змушує підприємства адаптувати свої маркетингові та збутові стратегії
Якість та продуктивність	Підприємствам необхідно конкурувати з міжнародними партнерами за якістю та продуктивністю товарів і послуг, що вимагає зосередження на виробництві більшої кількості та кращої якості з меншими ресурсами
Необхідність інновацій	
Розробка нових продуктів і послуг	Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємствам необхідно постійно впроваджувати нові продукти і послуги, які відповідають потребам та

	очікуванням споживачів
Впровадження нових технологій	Впровадження нових технологій може допомогти підприємствам підвищити свою ефективність, продуктивність та створити нові можливості для бізнесу
Розробка нових бізнес-моделей	Зміна конкурентного середовища та поведінки споживачів може зробити необхідним перегляд та адаптацію традиційних бізнес-моделей
	Управління ризиками
Економічні ризики	Економічні спади, коливання курсів валют, політична нестабільність та інші фактори можуть призвести до значних фінансових втрат для підприємств :.
Операційні ризики	Перебої в постачанні, проблеми з якістю продукції, кібератаки та інші фактори можуть негативно вплинути на операційну діяльність підприємств
Репутаційні ризики	Скандали, негативні відгуки в ЗМІ та інші фактори можуть пошкодити репутації підприємства та призвести до втрати клієнтів
	Необхідність у кваліфікованих кадрах
Зростання конкуренції за таланти	Зростання конкуренції та швидкі зміни в технологіях зробили кваліфікованих кадрів ще більш цінними
Необхідність у нових навичках	Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємствам необхідно мати персонал з відповідними навичками та знаннями.
Зростання важливості м'яких навичок	М'які навички, такі як командна робота, креативність, критичне мислення та комунікабельність, стають все більш важливими для успіху підприємства
Необхідність у сталому розвитку	
Зростання екологічної свідомості	Споживачі все більше очікують від підприємств відповідального ставлення до довкілля
Зростання регулювання	Уряди країн світу все частіше впроваджують законодавство, спрямоване на захист довкілля та соціальну відповідальність
Економічні переваги	Стале ведення бізнесу може допомогти підприємствам зменшити витрати, підвищити ефективність

Джерело: складено автором на підставі [12,17-18]

Храпкіна В.В. звертає увагу на деякі пріоритети, які повинні бути враховані при формуванні парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства:

==========

1) формування парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства повинно базуватися на певних пріоритетах;

2) формування нового стратегічного мислення;

3) забезпечення ієрархічності і наскрізності управління;

4) розуміння чинника часу як пріоритетного у конкурентній боротьбі;

5) сприйняття управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу;

6) урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки; трансформація управління ресурсами в управління знаннями;

7) сприйняття підприємства як організації, що самонавчається;

8) орієнтація на перехід від ієрархічної моделі управління до мережевої [18].

Вважаємо що даний список пріоритетів формування сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства слід доповнити:

1. Забезпечення сталості: урахування екологічних та соціальних аспектів управління (відповідальне ставлення до довкілля та соціальних проблем; створення сталої цінності для всіх зацікавлених сторін); впровадження принципів сталості у всі аспекти діяльності підприємства (виробництво та постачання; маркетинг та збут; управління персоналом).

2. Залучення та розвиток інноваційних технологій та цифрових рішень: (оптимізація бізнес-процесів: автоматизація рутинних завдань; впровадження штучного інтелекту та машинного навчання); підвищення конкурентоспроможності (розробка нових продуктів та послуг; вихід на нові ринки); впровадження новаторських ідей та технологій (створення дослідницьких та інноваційних центрів; співпраця з науковими та освітніми установами).

3. Створення адаптивної організаційної та інноваційної культури: сприяння відкритому спілкуванню та взаємодії (створення горизонтальних зв'язків між підрозділами; заохочення командної роботи); підтримка інновацій (створення атмосфери, де цінуються нові ідеї; заохочення ризику).

4. Розвиток системи управління ризиками: ефективне управління невизначеністю (ідентифікація та оцінка ризиків; розробка та впровадження планів реагування на ризики); забезпечення стабільності в умовах зміни (диверсифікація бізнесу; створення резервних фондів).

5. Розвиток стратегії маркетингу та брендування: позиціонування підприємства на ринку (визначення цільової аудиторії; розробка чіткої маркетингової стратегії); залучення клієнтів (створення унікального торгового преференції; використання ефективних маркетингових каналів).

6. Розвиток людського капіталу: зосередження на розвитку та підтримці компетентності (навчання та підвищення кваліфікації працівників; заохочення саморозвитку); підтримка мотивації працівників (створення справедливої системи оплати праці; забезпечення комфортних умов праці).

7. Впровадження систематичного процесу оцінки та аналізу: постійне оцінювання продуктивності (використання KPI та інших метрик; порівняння з

конкурентами); ідентифікація можливостей для удосконалення (аналіз сильних та слабких сторін; виявлення проблемних зон);

8. Впровадження змін для підвищення конкурентоспроможності: розробка та впровадження планів покращення; впровадження інновацій.

Врахування цих пріоритетів допоможе підприємствам сформувати ефективну парадигму управління конкурентоспроможністю та досягти успіху в сучасному динамічному середовищі. При цьому, за доцільно підкреслити, що сучасна парадигма управління конкурентоспроможністю визначає основні принципи та підходи, які компанії використовують для досягнення конкурентної переваги. Вона визначає основні цілі, стратегії та методи, які підприємства використовують для стимулювання свого успіху.

Управління конкурентоспроможністю включає в себе різні парадигми, такі як охоплююча якість, ланцюжки створення вартості, інновації, гнучкість, сталість та інші. Кожна парадигма має свої особливості та підходи до досягнення конкурентних переваг.

Охоплююча якість є однією з ключових парадигм управління конкурентоспроможністю. Вона покликана досягти високої якості в усіх аспектах підприємства, від виробництва до обслуговування клієнтів. Це включає у себе управління якістю продукції, процесами та взаємодією з клієнтами.

Ланцюжки створення вартості є ще однією важливою парадигмою, яка підкреслює значення співпраці та взаємозв'язку між різними ланками виробничого процесу. Ця парадигма вимагає пошуку ефективних постачальників, управління виробничими процесами та постачанням, а також співпраці з розподілом та маркетингом.

Інноваційна парадигма управління конкурентоспроможністю підкреслює значення постійного вдосконалення, розвитку нових ідей та реалізації інноваційних проектів. Підприємства повинні активно впроваджувати нові технології, покращувати продукти та послуги, а також стимулювати творчий потенціал своїх співробітників.

Гнучкість є ще однією парадигмою, яка набуває все більшого значення. Управління конкурентоспроможністю повинно бути гнучким, щоб швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та вимоги ринку. Гнучкість означає здатність підприємства швидко адаптуватися до нових умов, змінювати стратегії, процеси та структуру організації.

Сталість є ще однією важливою парадигмою управління конкурентоспроможністю. Підприємства повинні бути стійкими в усіх аспектах своєї діяльності, включаючи фінансову стійкість, стійкість виробничих процесів та стійкість взаємодії зі зацікавленими сторонами.

Отже, парадигми управління конкурентоспроможністю є ключовими факторами, які впливають на успіх підприємства. Компанії повинні враховувати ці парадигми та використовувати їх для розвитку своєї конкурентної переваги та досягнення стійкого успіху на ринку.

Аналіз наукової літератури [1 - 8, 16-20] дозволив виділити основні фактори, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності:

==========

- забезпечення постійного вдосконалення якості своїх продуктів або послуг;

-ефективне управління, застосування сучасних методів та підходів до управління, такі як: ощадливий менеджмент (Lean-менеджмент), шість сигм (Six Sigma), загальне управління якістю (Total Quality Management (TQM), гнучкі методології (Agile-методології), система управління цілями (OKR-Objectives and Key Results), цифрова трансформація (Digital Transformation) управління змінами (Change Management), та інші, можуть допомогти компанії вдосконалити свої процеси, знизити витрати, підвищити продуктивність та якість, а також забезпечити більш ефективне використання ресурсів;

-інноваційність є ключовим фактором конкурентоспроможності. Компанії повинні інвестувати в дослідження і розвиток, створювати нові продукти, послуги або процеси, що надають їм перевагу на ринку. Адаптація до нових технологій та трендів також може сприяти конкурентоспроможності;

-застосування стратегій маркетингу і брендування дозволяє компанії ефективно комунікувати свої цінності, продукти та послуги клієнтам і відрізнятися від конкурентів. Це може включати розробку цільових ринків, позиціонування бренду, рекламні кампанії та інші маркетингові заходи;

- гнучкість та адаптивність - це здатність компанії до швидкого впровадження нових ідей, реагування на зміни ринкових умов, клієнтських потреб та конкуренції;

- висококваліфікований та мотивований персонал. Інвестиції в навчання і розвиток працівників допомагають підвищити їхню експертизу та вміння, що сприяє покращенню продуктивності та інноваційності. Крім того, створення сприятливої робочої атмосфери, командної роботи та забезпечення можливостей для розвитку кар'єри можуть підвищити задоволення працівників і збільшити їхню продуктивність;

- взаємодія з постачальниками, партнерами та іншими зацікавленими сторонами може сприяти обміну знаннями, ресурсами та інноваціями. Створення стратегічного партнерства і мереж сприяє покращенню конкурентоспроможності через спільне використання ресурсів та доступ до нових ринків і можливостей;

-розвиток сталої та етичної бізнес-практики, врахування впливу на навколишнє середовище та спільноти може підвищити репутацію компанії та привернути більше клієнтів. Консультування соціальних і екологічних вимог може також стати джерелом інноваційних рішень та переваги на ринку.

Зазначені фактори не є вичерпним списком, але вони демонструють різні аспекти, які можуть сприяти конкурентоспроможності компанії. Успішні компанії виробляють інтегрований підхід, використовуючи ці фактори взаємодіючим чином для досягнення своїх цілей і задоволення потреб клієнтів.

Розглянемо, сучасні методи та підходи до управління:

- Ощадливе виробництво, ощадливий менеджмент (Lean-менеджмент) спрямований на досягнення ефективності та скорочення витрат у бізнес-процесах [3]. Цей підхід базується на принципах, розроблених

==========

японською автомобільною компанією Toyota, і включає у себе такі елементи, як управління потоком (Flow), управління якістю (Quality), участь працівників (Engagement) та постійне вдосконалення (Continuous Improvement). Lean-менеджмент спрямований на зменшення витрат, підвищення якості, скорочення часу циклу та покращення задоволення клієнтів. Концепція ощадливого виробництва інтегрує такі принципи, як автоматизація та виробництво "точно в строк", щоб запобігти виробничим дефектам і виробляти тільки те, що потрібно, і коли потрібно. Ощадливе управління допомагає бізнесу збільшити виробництво, підвищити продуктивність та зменшити втрати шляхом впровадження систем безперервного вдосконалення, натхненних японськими управлінськими практиками. Lean підхід підкреслює важливість виявлення джерел втрат (надлишкове транспортування, перевиробництво, непотрібні переміщення, час очікування, незбалансоване робоче навантаження та непотрібні етапи обробки у потоках створення цінності) для усунення втрат і ефективного створення цінності.

- "Шість сигм" (Six Sigma) - це системний підхід до управління, спрямований на досягнення високої якості продукції або послуг шляхом виявлення та усунення дефектів і відхилень у виробничих і сервісних процесах. Ця методологія спирається на спеціалізовані методи та інструменти, такі як: визначення, вимірювання, аналіз, вдосконалення, контроль (DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control); планування, виконання, перевірка, дія (PDCA (Plan, Do, Check, Act) для структурованого вирішення проблем і вдосконалення. Концепція "Шість сигм" являє собою філософію досконалості, зосереджену на потребах клієнтів, вдосконаленні процесів, прийнятті рішень на основі даних та усуненні помилок у бізнес-процесах. Метою "Шість сигм" є досягнення такого рівня якості, коли кількість дефектів є настільки мінімальною, що практично наближається до нуля. Впровадження методології "Шість сигм" дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, оптимізувати операції для кращої продуктивності в сучасному конкурентному середовищі. Ця інтегрована методологія може бути застосована в будь-якій галузі для скорочення витрат, підвищення ефективності та підвищення задоволеності клієнтів [3].Загальне управління якістю (Total Quality Management (TQM) є філософією управління, що покладає акцент на включення всіх рівнів організації у зусилля по досягненню якості. Вона спрямована на задоволення потреб і очікувань клієнтів шляхом постійного вдосконалення якості продукту або послуги, залучення працівників до виробництва та постійної уваги до якості на всіх етапах бізнес-процесу. TQM включає такі елементи, як лідерство, залучення працівників, процесне управління, покращення якості та постійне навчання. Основна ідея TQM полягає в тому, що якість повинна бути вбудована в усі аспекти діяльності організації [2].Гнучкі методології. Agile-методології, такі як Scrum, Kanban та Extreme Programming (XP), є популярними підходами до управління проектами і розробки програмного забезпечення. Вони базуються на ітеративному і інкрементальному підході до роботи, де великі проекти розбиваються на менші, управляються короткими циклами розробки

==========

(спринтами) та активно залучають клієнта до процесу [19]. Гнучкі методології покладають акцент на комунікацію, співпрацю, гнучкість і швидке реагування на зміни. Вони також спираються на самоорганізацію команди, постійну зворотну зв'язок та неперервну покращення процесу розробки. Що стосується конкретних методів, то слід зауважити, що Scrum визначає ролі у команді, які працюють над розробкою продукту, використовує регулярні планування, ретроспективи та дейлі стендапи для забезпечення ефективної комунікації та контролю над процесом; Kanban спрямований на візуалізацію потоку роботи, обмеження кількості задач, що виконуються одночасно, та стимулювання постійного вдосконалення процесу шляхом виявлення та усунення перешкод; Extreme Programming (XP) включає в себе практики, такі як парне програмування, тестування перед впровадженням, інтеграція замість стадійного розвитку, що сприяють швидкій зміні вимог та забезпечують якість продукту [19].

- OKR (Objectives and Key Results) - це система управління цілями [10], що використовується такими компаніями як Google, LinkedIn, Uber, Avito. Вона включає в себе встановлення конкретних цілей (Objectives) і ключових результатів (Key Results), які вимірюються і відстежуються для оцінки прогресу. Ця методика допомагає поставити конкретні цілі та ключові результати для вимірювання прогресу. OKR дозволяє підвищити мотивацію співробітників, прискорити роботу та зберегти фокус на пріоритетних завданнях. OKR сприяє фокусуванню на важливих завданнях та стимулює залучення команди до досягнення спільної мети.
- Цифрова трансформація (Digital Transformation) [20] - це стратегічний підхід до використання технологій та цифрових інновацій для зміни бізнес-моделей, процесів та культури організації. Цифрова трансформація може включати в себе впровадження хмарних технологій, штучного інтелекту, інтернету речей (IoT), аналітики даних та інших цифрових рішень для покращення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності. Застосування цифрових технологій допомагає компанії ефективніше використовувати ресурси, знижувати витрати та підвищувати продуктивність, розуміти потреби та очікування клієнтів, персоналізувати пропозиції, виявляти нові можливості та швидко реагувати на зміни відгуків ринку. Цифрова трансформація дозволяє компаніям бути більш гнучкими та швидко адаптуватися до змін в ринкових умовах. Вони можуть швидко впроваджувати нові продукти, змінювати стратегії та реагувати на конкурентні загрози. Загалом, цифрова трансформація впливає на всі аспекти бізнесу та дозволяє компаніям стати більш адаптивними, ефективними та інноваційними. Це дає компаніям перевагу на ринку та забезпечує їх конкурентоспроможність. При цьому, цифрова трансформація може допомогти компаніям стати лідерами в своїй галузі та забезпечити їх довгострокову конкурентоспроможність.
- Data-Driven Decision Making цей підхід базується на використанні даних і аналітики для прийняття обґрунтованих рішень. Дані збираються,

аналізуються та використовуються для виявлення трендів, розуміння клієнтських потреб, виявлення можливостей покращення та оцінки ефективності рішень. Аналіз даних дозволяє ідентифікувати потенційні ризики та негативні тренди, що дозволяє організації приймати запобіжні заходи або коригувати стратегії [22]. Data-Driven Decision Making допомагає знизити ризики та підвищити точність прийняття рішень, особливо в умовах швидкозмінного та невизначеного бізнес-середовища.

- Управління змінами (Change Management) - це підхід, спрямований на ефективне керування змінами в організації. Він включає в себе планування, впровадження і контроль змін, залучення співробітників, командах та зацікавлених сторін, а також керування впливом, комунікаціями та залученням до змін [21]. Change Management допомагає знизити опір до змін, забезпечує плавний перехід і підтримує успішну реалізацію стратегічних ініціатив. Change Management є необхідним елементом для забезпечення конкурентоспроможності компанії у сучасному бізнес-середовищі, допомагає компанії пристосуватися до змін, швидко впроваджувати нові ідеї та технології, залучати співробітників та інших зацікавлених сторін, а також знижувати опір та ризики, пов'язані зі змінами, що дозволяє компанії бути гнучкою, інноваційною та успішною на ринку.

Основні стратегічні альтернативи, які можуть бути використані для досягнення адекватної конкурентоспроможності, включають:

- Zero Defects (ZD) передбачає застосування принципу бездефектного виготовлення продукції; базується на концепції Філіпа Кросбі і покликана забезпечити високу якість продукції шляхом усунення дефектів на всіх етапах виробництва.
- "Рух по сходах" або "Спіраль Джурана". Ця стратегія, розроблена Джозефом Джураном, передбачає систематичне покращення якості через постійні заходи інновацій, аналізу і удосконалення процесів виробництва та управління.
- Лайн-чек (Line Check) включає систематичну перевірку готовності персоналу та відповідності продукції виробничому процесу, дозволяє забезпечити високу якість кінцевої продукції та підвищити рівень контролю якості в організації.
- Трансформування передбачає систематичне оновлення неконкурентоспроможної продукції або вилучення її з виробництва. Це може включати модернізацію технологій, переорієнтацію на нові ринки або розробку нових продуктів.
- Концепція Тагутті передбачає використання методів статистичного контролю для підвищення якості продукції і одночасного зниження вартості. Вона використовує метод QFD (Quality Function Deployment) для планування характеристик продукції на основі дослідження ринку і максимального задоволення потреб споживачів.

Найпоширенішими методами управління конкурентоспроможністю є також [13]:

==========

- Бенчмаркінг це моніторинг кращих прикладів ведення бізнесу та навчання на цих прикладах, який дозволяє підприємствам отримати нові ідеї, покращити свої процеси та стати більш конкурентоспроможними.
- Даунсайзинг (райтсайзинг) передбачає зміну розмірів підприємства шляхом зменшення його масштабів або реструктуризації організаційної структури. Метою даунсайзингу є підвищення ефективності, зниження витрат і поліпшення конкурентоспроможності.
- Аутсорсинг - виділення не ключових бізнес-процесів підприємства та їх делегування іншим організаціям-виконавцям. Це дозволяє підприємствам зосередитися на своїх основних компетенціях, знизити витрати і покращити якість послуг.
- Реїнжиніринг (біореїнженеринг) метод передбачає радикальну перебудову бізнес-процесів та структури підприємства з метою досягнення значних покращень в продуктивності, якості та конкурентоспроможності.
- Форсайтинг (метод Дельфі) - використання системи прогнозування для аналізу тенденцій, ідентифікації майбутніх можливостей і розробки стратегій розвитку. Він дозволяє підприємствам адаптуватися до змін в оточуючому світі і зберігати конкурентну перевагу.
- Система тотального контролю якості (TQM): цілеспрямоване і належно скоординоване використання методів управління якістю на всіх етапах виробничої діяльності. Він орієнтований на досягнення високої якості продукції або послуг і задоволення потреб клієнтів.

Ці методи та підходи сприяють успішному управлінню конкурентоспроможністю підприємств, допомагаючи адаптуватися до змін та покращувати конкурентоспроможність. При цьому, вищенаведені методи можуть бути використані окремо або в поєднанні для покращення конкурентоспроможності підприємства. Важливо зазначити, що кожне підприємство має свої унікальні потреби і контекст, тому вибір методів управління конкурентоспроможністю повинен бути здійснений з урахуванням специфіки підприємства та його цілей.

Матричні методи дозволяють оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства та визначити його стратегічну позицію [4]. Графічні методи використовують графіки та діаграми для візуалізації даних та порівняння показників. Індексні методи використовують конструкцію показників та їх агрегацію для отримання комплексної оцінки конкурентоспроможності. Аналітичні методи дозволяють провести детальний розрахунок та аналіз показників, що впливають на конкурентоспроможність. Економіко-статистичні методи дозволяють аналізувати ефективність виробництва, ринкові тенденції, фінансові показники та інші аспекти діяльності підприємств на основі доступних даних. Соціологічні методи дозволяють досліджувати вплив споживачів, їхні вподобання, споживчу поведінку та реакцію на продукцію та послуги підприємств

==========

Використання різних методів, врахування контексту та комбінація підходів можуть допомогти зрозуміти сильні та слабкі сторони підприємства та прийняти обґрунтовані стратегічні рішення.

Крім того, для визначення та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, можливо виділити такі методи: метод аналізу порівняльних переваг допомагає визначити, в чому підприємство відрізняється від конкурентів і які переваги воно має; метод рівноваги підприємства та галузі допомагає визначити оптимальний рівень виробництва та цін на продукцію, що забезпечує максимальний прибуток; метод ефективної конкуренції базується на припущенні, що ринок діє в умовах повної конкуренції, і допомагає визначити оптимальні рівні виробництва та цін; метод якості продукції спрямований на покращення якості продукції та задоволення потреб споживачів; метод мультиплікатора допомагає визначити вплив змін у виробництві на економіку в цілому; метод визначення позиції в конкуренції з трьох точок зору стратегічного потенціалу підприємства допомагає визначити, як підприємство сприймається на ринку з точки зору свого потенціалу; методи, що базуються на експертних оцінках використовують думки та досвід експертів для оцінки ситуації; матричні та комплексні методи дозволяють враховувати багато факторів одночасно та знаходити оптимальні рішення.

Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження, і їх вибір залежить від конкретної ситуації та цілей підприємств.

Слід зазначити, що основними відносними показниками, що характеризують різні аспекти конкурентоспроможності сучасних підприємств, є:

- показники рентабельності підприємства (відображає ефективність використання ресурсів підприємства та його здатність генерувати прибуток);
- показники оборотності ресурсів підприємства (вказують на швидкість обороту ресурсів, таких як запаси, оборотні активи, основні засоби, тощо);
- показники продуктивності праці (відображають ефективність використання трудових ресурсів підприємства);
- показники ліквідності (вказують на здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно); показники фінансової стійкості (вказують на здатність підприємства витримувати фінансові ризики).

Вплив цих показників на конкурентоспроможність підприємства полягає в тому, що вони допомагають підтримувати ефективне використання ресурсів, забезпечують фінансову стабільність, підвищують продуктивність та здатність адаптуватися до змін на ринку. Ці показники допомагають підприємству визначати свої сильні та слабкі сторони, здійснювати аналіз конкурентного середовища і приймати стратегічні рішення для підвищення конкурентоспроможності.

Використання інструментарію неоінституціональної парадигми економічної науки може доповнити ці методи, дозволяючи враховувати вплив інституційних факторів (правова система, політична ситуація, інституційна підтримка, культурні норми та інші) на конкурентоспроможність підприємств. Це дозволить отримати більш повне розуміння впливу зовнішнього середовища

на діяльність підприємства та розробити більш ефективні стратегії управління конкурентоспроможністю.

Такий комплексний підхід дозволить отримати більш повне та об'єктивне розуміння конкурентоспроможності продукції підприємств і виявити можливі шляхи покращення їхньої діяльності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливою для визначення його рівня конкурентоспроможності на ринку.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства включає постановку цілі, формування переліку параметрів, аналіз ринку, визначення конкурентних переваг, сегментацію ринку, аналіз конкурентів, визначення позиціонування, аналіз ресурсів, розробку стратегії, впровадження та контроль, а також корективи та покращення.

Алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства наведено в табл.2.

Таблиця 2

Алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства

№	Етап	Характеристика
1	2	3
1	Визначення основних цілей і пріоритетів	Цей етап передбачає чітке формулювання цілей, які підприємство прагне досягти в контексті конкурентної переваги. Ці цілі повинні бути специфічними, вимірюваними, досяжними, релевантними та орієнтованими на певний часовий період
2	Формування переліку параметрів	На цьому етапі визначаються ключові показники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, такі як прибутковість, виробництво, оборотність, ділова активність, якість продукції, сервісна підтримка, ціни та інші. Також визначаються групи показників, які підлягають оцінюванню, такі як конкурентоспроможність продукції, фінансовий стан підприємства, ефективність виробництва, ефективність збуту і просування товару, екологічність виробництва, імідж підприємства, соціальна ефективність
3	Аналіз ринку	На цьому етапі проводиться вивчення ринкових умов, конкурентів, тенденцій та потреб споживачів.
4	Визначення конкурентних переваг	Цей етап передбачає виявлення унікальних особливостей підприємства, які роблять його відмінним від конкурентів та визначення конкурентного потенціалу підприємства.
5	Сегментація ринку	Цей етап передбачає розбиття ринку на сегменти та визначення цільових аудиторій. Вивчення потреб та характеристик різних сегментів ринку допомагає підприємству налаштувати свою стратегію маркетингу та залучити цільову аудиторію

==========

6	Аналіз конкурентів	На цьому етапі проводиться вивчення стратегій та діяльності конкурентів, а також їхніх сильних та слабких сторін. Це допомагає підприємству зрозуміти своє місце на ринку та розробити стратегію, яка дозволить йому виграти конкурентну боротьбу.
7	Визначення позиціонування	На цьому етапі підприємство встановлює унікальну позицію на ринку, яка відповідає потребам цільової аудиторії. Це допомагає підприємству виділитися серед конкурентів та залучити увагу споживачів
8	Аналіз ресурсів	Цей етап передбачає оцінку наявних ресурсів підприємства. Вивчення та оцінка ресурсів, таких як фінансові, матеріальні, людські та інші, допомагають визначити потенціал підприємства та його можливості для досягнення конкурентної переваги
9	Організаційно-структурний аналіз	На цьому етапі проводиться оцінка ступеня узгодженості реалізації загальних функцій управління розвитком підприємства, таких як аналіз, планування, організація, мотивація, контроль, оцінка фінансово-економічної ефективності. Також проводиться аналіз рівня підкріпленості загальних функцій управління підприємством спеціальними функціями менеджменту та дослідження ступеня конгурентно використовуваних у діяльності багатьох сучасних підприємств.
10	Розробка стратегії	На цьому етапі проводиться визначення стратегічних цілей підприємства та розробка плану дій для досягнення конкурентних переваг. Визначення стратегічних цілей включає в себе визначення основних напрямків розвитку, цілей щодо ринкової позиції, інновацій, фінансових показників та інших аспектів. Розробка плану дій включає в себе конкретні кроки та заходи, які необхідно виконати для досягнення поставлених цілей.
11	Впровадження та контроль	На цьому етапі здійснюється реалізація стратегії та постійний контроль результатів. Впровадження стратегії включає в себе виконання запланованих дій та заходів, впровадження необхідних змін у роботу підприємства. Контроль результатів дозволяє оцінити ефективність впровадження стратегії та вчасно вносити корективи для досягнення поставлених цілей.
12	Корективи та покращення	На цьому етапі здійснюється внесення коректив та покращень до алгоритму оцінки при необхідності. Це означає, що підприємство аналізує результати впровадження стратегії, виявляє можливі недоліки або проблеми та вносить необхідні зміни для поліпшення

		стратегії та досягнення кращих результатів

Джерело: складено автором [12-20]

Використання цих етапів дозволяє підприємству здійснювати систематичний та цілеспрямований підхід до розвитку та досягнення конкурентних переваг.

Аналіз ринку, визначення конкурентних переваг, сегментація ринку, аналіз конкурентів та визначення позиціонування допомагають підприємству краще розуміти своє оточення, виявляти можливості та розробляти стратегії, які сприятимуть його конкурентоспроможності.

Аналіз ресурсів та організаційно-структурний аналіз допомагають оцінити наявні ресурси підприємства та ступінь узгодженості реалізації загальних функцій управління. Це дозволяє підприємству визначити свої сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості для покращення та оптимізації.

Розробка стратегії, впровадження та контроль, а також внесення коректив та покращень є важливими етапами, які допомагають підприємству реалізувати свої стратегічні цілі та досягати конкурентних переваг. Ці етапи забезпечують систематичний підхід до розвитку та постійний контроль результатів, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін у середовищі та досягати успіху на ринку.

Використання цих етапів дозволить отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності підприємства, яка буде важливою для його стратегічного розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Висновки. Сучасна парадигма управління конкурентоспроможністю - це комплексний підхід, який враховує швидкозмінне економічне, технологічне та соціокультурне середовище. Ця парадигма визнає, що ці зміни створюють як виклики, так і можливості для підприємств, і що адаптація до цих змін та використання технологічних інновацій мають вирішальне значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В сучасні парадигмі розглядаються різні підходи до конкурентоспроможності підприємств. До них належать економіко-соціологічний, економіко-статистичний аналіз, інституціональна та неінституціональна економіка. Кожен з цих підходів дає цінну інформацію про управління конкурентоспроможністю і може бути використаний для розробки ефективних стратегій для досягнення успіху на ринку.

Сучасна парадигма також підкреслює важливість використання різних методів управління конкурентоспроможністю. До таких методів належать ощадливе управління, шість сигм, загальне управління якістю, гнучкі методології, цифрова трансформація, прийняття рішень на основі даних та управління змінами. Кожен з цих методів має свої сильні сторони і може бути використаний в різних ситуаціях для підвищення конкурентоспроможності.

Ключовим аспектом сучасної парадигми є використання системного алгоритму оцінки конкурентоспроможності підприємства. Цей алгоритм

включає етапи аналізу ринку, виявлення конкурентних переваг, сегментації ринку, аналізу конкурентів, визначення позиціонування, аналізу ресурсів, розробки стратегії, її реалізації, контролю, корекції та вдосконалення. Використання цього алгоритму дозволяє підприємству систематично і цілеспрямовано аналізувати свою конкурентну позицію і розробляти стратегії для досягнення успіху на ринку.

Отже, сучасна парадигма управління конкурентоспроможністю вимагає багатогранного підходу, який включає адаптацію до ринкових змін, використання технологічних інновацій та впровадження ефективних методів і стратегій управління. Ця парадигма визнає, що конкурентоспроможність є не статичним поняттям, а динамічним, яке потребує постійного аналізу, адаптації та вдосконалення.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка системи показників та постійний аналіз зовнішніх умов, які є ключовими елементами успішного управління конкурентними перевагами.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. «Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі маркетингу», монографія, Донецьк, ДонЄТУ ім. М. Туган-Барановського, Україна. 2004. 147 с.

2. Болквадзе Н. та Козак О. «Стандартизація системи управління якістю». Молодий вчений, 4 (80).2020. С. 312-315. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-4-80-64

3. Бондаренко С. М. «Система «Ощадливе виробництво плюс шість сигм» як інструмент підвищення якості бізнес-процесів та сталого розвитку підприємств».2022. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/20338 (перевірено 6 березня 2024 р.).

4. Брін П. В. та Неме М. Н. «Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методологічні принципи динамічної оцінки», Black Sea Economic Studies, vol. 64.2021. с. 36-43.

5. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В. та Лещин Д.І. «Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища», Економіка та управління підприємствами.2018. с. 251-254.

6. Гавриш О.А. «Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств», Ефективна економіка, т.10.2013. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774 (Перевірено 6 березня 2024 р.).

7. Галелюк М.М. «Система управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства», Вісник економічної науки України т. (2) 2.2003. с.15-21.

8. Денисюк О. та Саннікова С. «Ощадливе управління як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи», Економіка та суспільство, вип. 46.2022.URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13 .

9. Діденко О.Є., Жураківський П.І. «Модель управління конкурентоспроможністю підприємства», Ефективна економіка, вип. 5. 2017. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590v (дата звернення: 06.03.2024).

==========

10. Довбня С.Б., Письменна О.О. та Письменний Р.В. «Операційні моделі БСК-КПІ та АСК-ОКР», URL: https://www.economy-confer.com.ua/full-article/5305/ (Перевірено 06.03.2024).

11. Драган О.І. «Управління конкурентоспроможністю підприємств», монографія, Київ, ДАКККіМ, Україна.2006 160 с.

12. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. та Романко О. П. «Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика», монографія, Івано-Франківськ, ІФНТУОГ.2011. 180 с., URL: https://core.ac.uk./завантажити/pdf/92533113.pdf (Дата перегляду 6 березня 2024 р.).

13. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Й. та Гобела В. В. «Управління конкурентоспроможністю підприємства», Львів, Львівський державний університет внутрішніх справ, Україна.2022. 220 с. (перевірено 6 березня 2024 р.).

14. Мануйлович Ю.М. «Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності під-приємства», Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013.вип. 4, URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_28 (дата звернення: 06.03.2024).

15. Пастухова Т. Й. «Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства», Ефективна економіка, том 9.2012. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek _ _9_38 (Дата перегляду 6 березня). 2024).

16. Солов'янчик А. В. «Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг», Управління розвитком, т. (182), с. 48-54.

17. Тарнавська Н. П. «Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика», монографія, Тернопіль, Економічна думка, Україна.2008. 570 с., URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/554 (перевірено 6 березня 2024 р.).

18. Храпкіна В. В. «Управління конкурентоспроможністю підприємств», Black Sea Economic Study.2020. с. 245–248,URL: http://bses.in.ua/journals/2020/512020/41.pdf (дата перегляду: 6 березня 2024 р.).

19. Ревуцька О. та Антлова К. «Застосування гнучких підходів до управління в окремих автомобільних компаніях у Ліберецькому та Середньочеському регіонах», Економіка та управління. 2022. стор.174–189. URL: https://doi.org/10.15240/tul/001/2022-3-011

20. Національний інститут стратегічних досліджень, «Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Жовтень 2023», URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya- ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-zhovten-2023\\ (Дата перегляду 6 березня 2024 р.).

21. Coursera, S. , «Що таке управління змінами? + Як його ефективно використовувати».2024. URL: https://www.coursera.org/articles/change-management (переглянуто 6 березня 2024 р.).

22. Стобірський Т. «Переваги прийняття рішень на основі даних».2019. URL: https://online.hbs.edu/blog/post/data-driven-decision-making (переглянуто 6 березня

2024 p.).

REFERENCES

1. Balabanova L. V. and Krivenko A. V. (2004). "*Managing enterprise competitiveness based on marketing*", monohrafiya, Donetsk, DonETU named after M. Tugan-Baranovsky, Ukraine, 147.

2. Bolkvadze N. and Kozak O. (2020). "Standardisation of the quality management system". *Young scientist*, 4 (80), 312-315. https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-4-80-64.

3. Bondarenko S. M. (2022) "Lean Manufacturing Plus Six Sigma System as a Tool for Improving the Quality of Business Processes and Sustainable Development of Enterprises", https://er.knutd.edu.ua/handle/ 123456789/20338 (Accessed 06 March 2024).

4. Brin P. V. and Nehme M. N. (2021) "Competitiveness of an enterprise: essence, indicators and methodological principles of dynamic assessment", *Black Sea Economic Studies*, vol. 64, 36-43.

5. Voronko-Nevidnycha T.V., Vasilenko M.V. and Leshchin D.I. (2018) "Managing the competitiveness of an enterprise in an unstable market environment", *Economics and management of enterprises*, vol. 21, 251-254.

6. Gavrysh O.A. (2013) "Principles of managing the level of competitiveness of enterprises", *Effective economy*, vol.10, http://www.economy. nayka.com.ua/?op=1&z=1774 (Accessed 06 March 2024).

7. Haleliuk M.M. (2008) "System of management of competitiveness of machine-building enterprise, *Bulletin of Economic Science of Ukraine* vol. (2) 2, 15-21.

8. Denysiuk O. and Sannikova S. (2022) "Lean management as a technology for managing domestic enterprises in a crisis", *Economy and Society*, vol. 46. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13.

9. Didenko O. E. and Zhurakivsky P.I. (2017) "Model of enterprise competitiveness management", *Effective economy*, vol. 5, http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590 (Accessed 06 March 2024).

10. Dovbnya. S.B. Pysmenna. O.O. and Pysmennyi. R.V. "Operational models of BSC-KPI and ASC-OKR", https://www.economy-confer.com.ua/full-article/5305/ (Accessed 06 March 2024).

11. Drahan O.I. (2006) "Upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstv", monohrafiya, Kyiv, DAKKKiM, Ukraine, 160.

12. Kuzmin O. E., Melnyk O. G. and Romanko O. P. (2011) "Competitiveness of the enterprise: planning and diagnostics", monohrafiya, Ivano-Frankivsk, IFNTUOG, 180 , https://core.ac.uk/download/ pdf/92533113.pdf. (Accessed 06 March 2024).

13. Leskiv H. Z., Franchuk V. I., Levkiv H. Y. and Gobela V. V. (2022). "Managing management of enterprise competitiveness", Lviv, Lviv State University of Internal Affairs, Ukraine, 220, https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/ 1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf (Accessed 06 March 2024).

==========

14. Manuylovych Yu.M. (2013) "Doslidzhennya sutnosti ta traktuvannya ponyattya konkurentospromozhnosti pid-pryyemstva ", *Marketynh i menedzhment innovatsiy,* vol. 4, http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_28 (Accessed 06 March 2024).

15. Pastukhova T. Y (2012) "System-process approach to managing the competitiveness of an enterprise", *Effective Economy,* vol 9, http://nbuv.gov.ua/UJRN/ efek_2012_9_38 (Accessed 06 March 2024).

16. Solovianchyk A. V. "Strategic management of the competitiveness of the enterprise of the service market", *Management of development,* vol (182), 48-54.

17. Tarnavska N. P. (2008) "Managing the competitiveness of enterprises: theory, methodology, practice", monohrafiya, Ternopil, Economic Thought, Ukraine, 570, http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/554 (Accessed 06 March 2024).

18. Khrapkina V. V. (2020), "Managing the competitiveness of enterprises", Black Sea Economic Studie, vol. 51, 245–248, http://bses.in.ua/journals/ 2020/51_2020/41.pdf (Accessed 06 March 2024).

19. Revutska O. and Antlová, K. (2022). "Application of Agile Management Approaches in Selected Automotive Companies in Liberec and Central Bohemian Regions", *Economics and Management,* vol. 25 (3), 174–189. https://doi.org/10.15240/tul/001/2022-3-011

20. National Institute for Strategic Studies (2023), "Digital Transformation of Ukraine's Economy in the Time of War. October 2023", https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-zhovten-2023\\ (Accessed 06 March 2024).

21. Coursera S. (2024), "What Is Change Management? + How to Use It Effectively", https://www.coursera.org/articles/change-management (Accessed 06 March 2024).

22. Stobierski T. (2019), "The advantages of Data-Driven Decision Making", https://online.hbs.edu/blog/post/data-driven-decision-making (Accessed 06 March 2024).

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

РЕФОРМУВАННЯ ПРОКУРАТУРИ В КОНТЕКСТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

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 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 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.

Abstract. To analyze the main aspects of reforming the prosecutor's office within the framework of changes in the public administration system, special attention is paid to the need to adapt law enforcement to modern requirements of democracy, transparency and efficiency. Determining the key challenges and directions of reforms aimed at strengthening the legality and protection of citizens' rights.

A comprehensive analysis of reforming the prosecutor's office as an important component of wider changes in the system of public administration emphasizes 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 increasing the functionality of the justice system. Key challenges facing the reform process are discussed, including institutional and administrative barriers, corruption, and the lack of qualified personnel. The main directions of reforms are determined, including the introduction of new technologies

in the work of the prosecutor's office, changes in the criteria for the selection and evaluation of employees, as well as the development of new methods of conducting cases, which together aim to strengthen legality and protect the rights of citizens.

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

Reforming the prosecutor's office is critically important for ensuring efficiency, transparency and compliance of public administration with modern requirements. This process should become part of a broader modernization of the public administration system aimed at strengthening democratic institutions and restoring the trust of citizens.

Reforms should include strengthening the independence of the prosecutor's office, improving the qualifications of employees, introducing modern technologies into their work, and ensuring the transparency of their activities. An important aspect is also the fight against corruption within the institution itself.

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

Вступ. Вибір Україною розвитку європейського вектору породжує значну кількість питань, пов’язаних із необхідністю адаптації національної правової системи до загальновизнаних європейських стандартів та продовженням 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, 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 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 посилених 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 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.

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

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 сформувати отримані в дослідженні результати.

Результати. Розвиток глобальних зв'язків призводить до зростання транснаціональної злочинності, яка перетинає кордони країн. Прокуратурі необхідно 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 управління має ключове значення. Саме це визначає соціальну значущість впровадження у практику нової моделі державного управління, що дозволяє підняти на сучасний рівень якість та ефективність 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 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 особливою уваги на початку 2014 року, оскільки наявні правові інститути не відповідали 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 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 цифровової 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 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 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 провадженнях може бути затягнутим. 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 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.

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.

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 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 дозволить прокуратурі використовувати передові практики та методи роботи.

Висновки. Таким чином, удосконалення системи державного управління є складовою стратегії модернізації країни. Реформування прокуратури у контексті модернізації публічного управління має на меті забезпечити більш ефективне та відповідальне функціонування центральних органів влади, що є ключовим для зміцнення демократії та правової держави.

Ключові аспекти реформування прокуратури в контексті модернізації публічного управління передбачають передусім активне впровадження в процес діяльності органів прокуратури цифрових та інформаційних технологій, зокрема, електронних систем управління справами, електронного документообігу; зміни в структурі прокуратури з метою підвищення її адаптивності до сучасних викликів; підвищення рівня ефективності органів прокуратури, включаючи оптимізацію процесів, зменшення бюрократії та забезпечення відкритості й прозорості процесів для підвищення довіри громадськості.

Інформатизацію прокурорської діяльності слід розглядати як сприятливе середовище для впровадження цифровізації, сучасних інформаційно-комунікаційних, мережевих, аналітичних та автоматизованих технологій в управлінську та процесуальну діяльність органів прокуратури, що здійснюється шляхом використання організаційно-правових механізмів, а також надання фінансової підтримки.

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 şi 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.

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.

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 şi 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. 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.

==========

Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»

Науковий журнал «Публічна безпека»

ISBN 978-617-8459-04-8

Публічна безпека: науковий журнал. 2024. № 3 (3) 2024. 104 с.

Рекомендовано до друку засіданням Вченої ради ЗВО «Університет трансформації майбутнього» (Протокол № 7 від 17 жовтня 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 телебаченняі радіомовлення – ідентифікатор медіа – R40-05391
Наукове електронне видання

За зміст публікації несе відповідальність автор такої публікації. Редакція не редагує зміст поданих статей.