

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Львівська політехніка»
Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку

ГО «Tech StartUp School»

ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ

II Всеукраїнської наукової конференції
аспірантів, здобувачів та молодих вчених

**РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ ТА МЕХАНІЗМІВ
АДМІНІСТРУВАННЯ У КОНТЕКСТІ ВСТУПУ УКРАЇНИ
ДО ЄС ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ**

25 квітня 2025 року

Львів
Видавництво Львівської політехніки
2025

УДК 35.001.891.3(477)

Р 34

- Р 34 Збірник тез доповідей II Всеукраїнської наукової конференції аспірантів, здобувачів та молодих вчених «Розвиток управлінських систем та механізмів адміністрування у контексті вступу України до ЄС та забезпечення економічного зростання». – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2025. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM).
ISBN 978-966-994-049-0

Збірник укладено за тезами доповідей II Всеукраїнської наукової конференції аспірантів, здобувачів та молодих вчених: 25 квітня 2025 р., ННІАДУ Національного університету «Львівська політехніка».

УДК 35.352/354

Відповідальний за випуск С. В. Тимошенко

Матеріали друкуються в авторській редакції

ISBN 978-966-994-049-0

© Національний університет
«Львівська політехніка», 2025

НАУКОВИЙ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Голова:

Пилипенко Любомир Миколайович, д. е. н., професор, директор Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка».

Заступник голови:

Карковська Вероніка Ярославівна, д. н. держ. упр., професор кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка».

Відповідальний секретар:

Тимошенко Сергій Валерійович, провідний фахівець дирекції Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка».

Науковий комітет:

Подольчак Назар Юрійович, д. е. н., професор, завідувач кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»;

Сидорчук Орестіслава Григорівна, д. е. н., професор, завідувач кафедри регіонального та місцевого розвитку Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»;

Поплавська Жанна Василівна, д. е. н., професор, завідувач кафедри теоретичної та прикладної економіки Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»;

Ільчук Павло Григорович, д. е. н., професор, завідувач кафедри управління проектами Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»;

Бунік Микола Зиновійович, к. політ. н., доцент, завідувач кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка».

Члени оргкомітету:

Кіцак Тарас Миколайович, к. н. держ. упр., доцент, заступник директора Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»;

Дзюрах Юрій Михайлович, док. філософії, доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»;

Шостак Наталія Олександрівна, провідний фахівець дирекції Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»;

Карапінка Марта Олегівна, фахівець I категорії дирекції Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»;

Домша Ольга Володимирівна, к. ф.-м. н., доцент кафедри регіонального та місцевого розвитку Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка».

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУТІВ І МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Горбачук Н.В. Впровадження польського досвіду у регулюванні і розвитку залізничних перевезень в Україні	9
Гупало К.Є. Аналіз законодавчої бази механізмів фінансування житлового будівництва в Україні	11
Зінко М.А. Особливості функціонування офісу управління змінами в органах публічного адміністрування у контексті євроінтеграції	13
Карапінка А.С. Публічно-приватна взаємодія у контексті сучасної концепції публічних закупівель	15
Кіт О.Р. Публічне управління фінансовим забезпеченням територіальних громад як стала компонента економічного розвитку регіонів	17
Костюкевич Б.С. Вплив публічного управління на розвиток малого підприємництва	19
Коцан В.В. Міжнародний досвід регулювання питання правової освіти в діяльності органів влади	21
Могиляк С.Р. Формування людського потенціалу в публічній сфері в умовах євроінтеграції	23
Рисін М.В., Сух Я.І. Європейська прокуратура (ерро): новий гравець у боротьбі з корупцією	25
Савчин В.Ф. Екотуризм як інструмент охорони довкілля в системі місцевого самоврядування	27
Сидорак Р.Б. Впровадження європейських стандартів проєктного менеджменту в публічному управлінні України	30
Харчун А.М. Процеси цифровізації публічного управління України на шляху до європейської інтеграції	31
Худий А.П. Пріоритети державної політики у сфері надання медичних послуг у контексті кризових демографічних явищ та європейської інтеграції України	33

СЕКЦІЯ 2

ДОМІНАНТИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В СУЧАСНІЙ ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Артерчук А.О. Концептуалізація освітньої праці: нові горизонти у структурі трудової діяльності	36
Лютий Я.В. Сутність і принципи формування механізмів залучення зовнішніх інвестицій на підприємство	38

Мисак Ю.І. Інтелектуальний ресурс як стратегічний ресурс і чинник стійкого розвитку праці: проблеми та рішення в умовах сучасної економіки	39
Салій А.В. Публічно-приватне партнерство як механізм мобілізації ресурсів економічного зростання	44

СЕКЦІЯ 3

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТІВ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Великих К.О. Виклики та можливості в цифровій економіці для досягнення технологічного прогресу	46
Прокопів І.І. Публічно-управлінські засоби мінімізації екологічних ризиків при будівництві та експлуатації автомобільних доріг	48
Сайко В.Р. Теорія поколінь Штрауса-Гоува в управлінні та мотивації персоналу: аналіз часових меж поколінь	50
Яворський Р.Т., Сорока Я.-В.М. Еволюція управління розвитком підприємством на проєктних засадах	53

СЕКЦІЯ 4

РОЗВИТОК ІНСТИТУТІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Вершигора Ю.З. Громадський контроль як механізм впливу на публічне управління в Україні	56
Мацик Р.О. Обґрунтування рамкових критеріїв розвитку енергетичного забезпечення територіальних громад	58
Ревич А.В. Вплив соціальних мереж на громадську активність населення України	59
Цюк Н.В. Роль громадських ініціатив у збереженні пам'яток історії та культури України під час війни	63

СЕКЦІЯ 5

ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ Й АДМІНІСТРУВАННЯ

Гавінський Р.О. Види електронного врядування як особливої форми публічного управління	65
Литвинюк Є.І. Цифровий контроль у будівництві: регіональний вимір	68
Олесько Н.А. Публічні механізми розвитку інноваційних (цифрових) екосистем в Європейському Союзі	71
Ханик А.С. Вплив цифрового суспільства на процес модернізації публічного управління	72

Чернишев А.О. Електронний асистент як інструмент трансформації публічного адміністрування в ОТГ	75
Черніховський Р.І. Пріоритетні заходи цифровізації публічного управління у сфері охорони здоров'я	77
Юр І.Б. Інтелектуальний ресурс України та європейські орієнтири управління людським капіталом	79

СЕКЦІЯ 6

ЕКОНОМІКА ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Маринюк В.Л. Рекомендації щодо вдосконалення державної політики регулювання ринку праці в умовах воєнного стану	83
Ямщиков І.І Якість трудового життя в ІТ-секторі України: сучасні виклики та перспективи розвитку	85

СЕКЦІЯ 7

БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ Й АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Босак І.М. Інноваційні підходи до публічного управління в контексті інформаційної безпеки	88
Тарасюк О.І. Імплементация зарубіжного досвіду публічного управління цивільним захистом в умовах воєнного стану	90
Турчин К.Ю. Безпеківі аспекти публічного управління працею медичних працівників в умовах воєнного стану	92
Циркін А.С. Захист інформації в системах електронного урядування: сучасні підходи та виклики	94
Школик Т.І. Безпеківі аспекти Стратегічного оборонного бюлетеня України	96
Янишівський Т.Я. Стратегії боротьби з сепаратизмом у посткомуністичних країнах: безпекові уроки для України в умовах воєнного стану	99

СЕКЦІЯ 8

ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІНСЬКИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМАХ

Алексєєв М.А., Небава М.І. Штучний інтелект як інструмент оптимізації управління ланцюгами постачання	102
Казаков Р.В. Інновації в публічному управлінні: фактори розвитку та оцінка ефективності	103
Лиманець М.В. Особливості застосування штучного інтелекту в управлінських інформаційних системах	105
Олдак Л.Я. Перспективи застосування штучного інтелекту в управлінських інформаційних системах	108

СЕКЦІЯ 9
ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
У СИСТЕМАХ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ

Возняк Р-Я. А., Плекан М.В. Обліково-аналітичне забезпечення у системах управління і адміністрування	110
Клим Н.Ю. Класифікація бухгалтерського аутсорсингу	111
Мельник А.Є. Накладні витрати в собівартості освітніх послуг університетів	114
Павлів О.В. Обліково-аналітичне забезпечення у системах управління і адміністрування у сфері земельних відносин	115

СЕКЦІЯ 1
ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУТІВ І МЕХАНІЗМІВ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У КОНТЕКСТІ
ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Горбачук Н.В.

Національний університет «Львівська політехніка»

ВПРОВАДЖЕННЯ ПОЛЬСЬКОГО ДОСВІДУ У РЕГУЛЮВАННІ І
РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УКРАЇНІ

Вступ. Залізничний транспорт є однією з ключових складових транспортної системи України, відіграючи важливу роль у забезпеченні економічної стабільності, логістики та зв'язку між регіонами. У контексті євроінтеграційного курсу та сучасних викликів, що постають перед країною, особливо актуальним стає вивчення успішних практик країн Європейського Союзу в цій сфері.

Однією з таких країн є Польща – близький географічний і політичний партнер України, що пройшов шлях масштабних реформ у залізничній галузі. Польський досвід модернізації інфраструктури, лібералізації ринку та залучення приватного капіталу може стати ефективною моделлю для трансформації українських залізничних перевезень.

Основна частина. Ринок залізничних перевезень Польщі максимально лібералізований. Досить зазначити, що станом на 2020 рік тут було видано 110 ліцензій на здійснення вантажних перевезень. За цим показником, як і за обсягами перевезень, сусідня держава посідає друге місце в Європейському Союзі після Німеччини.

Реформа залізничного транспорту активно проводилася на початку 2000-х. Холдинг PKP SA створили в 2001 році в результаті реструктуризації державного підприємства Polskie Koleje Państwowe. Основною метою цих змін було розділення різних напрямків надання послуг. Для цього на базі одного підприємства створили понад 10 окремих компаній. Кожна з них має свій баланс та звітність.

Відкриття доступу до залізничної інфраструктури в Польщі практично збіглося з вступом країни до Євросоюзу. За рік до цієї знаменної події – в 2003 році – Сеймом був затверджений закон про залізничний транспорт. Він прийшов на зміну відповідному перехідному закону, прийнятому в 1997 році.

На відміну від подібних законопроектів, які вже багато років безрезультатно виносяться на розгляд Верховної Ради України, в польському законі прописані всі деталі. Не тільки те, хто відповідає за впровадження відкритого доступу, а й на яких принципах це відбувається, нюанси договірної роботи, формування тарифів та штрафні санкції до порушників[1].

Польська реструктуризація: корпоративна реформа та часткова приватизація:

Контекст :

- 2000: РКР реорганізовано в акціонерне товариство, продовження неефективного державного управління;
- 2005: початок активної реформи після вступу Польщі до Євросоюзу;

• Транспортна політика – перехід від автомобільного транспорту до залізничного.
Реформи

• Польща пішла далі, ніж Німеччина, дозволивши часткову приватизацію своїх дочірніх структур. Вдалі кейси:

• Вихід на IPO з ключовим активом – PKP Cargo S.A. при збереженні контрольного пакету в руках PKP.

• Приватизація PKP Informatyka.

• Приватизація енергетичної філії PKP Energetyka [2].

У 2023 році Укрзалізниця перевезла 148,4 млн тонн вантажів. У березні – грудні 2023 року вони перевезли на +23% більше вантажів за місяць, ніж за аналогічний період 2022 року.

У 2023 році залізницею до морських портів України перевезено 22,3 млн тонн усіх вантажів. У грудні був зафіксований рекорд поставок до портів Чорного моря: від повномасштабного російського вторгнення до портів Чорного моря відправлено 3,8 млн тонн.

Будівництво нових залізничних ліній зі стандартною європейською колією створить нові можливості у сфері пасажирських перевезень з використанням технічних регламентів (наприклад, ширина колії рухомого складу) та правових норм. в ЄС.

Вступ України до ЄС принесе позитивні наслідки, пов'язані з усуненням прикордонного контролю, що безпосередньо вплине на збільшення пропускної спроможності польсько-українських залізничних пунктів пропуску.

Після інвестування в лінії стандартної колії з українського боку та з великими потоками транспорту подальші інвестиції в лінію кордону може бути виправдана/необхідна залізнична інфраструктура.

Польські залізничні та будівельні компанії матимуть можливість реалізовувати контракти в Україні.

Після того, як Україна запровадить спрощення щодо пересування людей в межах ЄС, польські компанії отримають нові можливості для збільшення кадрового потенціалу [3, с. 56].

Висновок: Досвід Польщі у реформуванні залізничного транспорту є прикладом успішної трансформації галузі в умовах євроінтеграції та лібералізації ринку. Завдяки чіткому законодавчому регулюванню, корпоративній реструктуризації, створенню конкурентного середовища та активному залученню інвестицій, польський залізничний сектор став одним із найбільш розвинених у Європейському Союзі.

Україна має всі передумови для впровадження подібної моделі. Власні здобутки, такі як зростання обсягів перевезень, модернізація портової інфраструктури, а також перспективи розбудови залізничної мережі європейського стандарту, створюють сприятливі умови для глибших реформ.

Імплементація польського досвіду може сприяти підвищенню ефективності Укрзалізниці, розвитку міжнародної логістики, покращенню інвестиційного клімату та інтеграції України в європейський транспортний простір. При цьому важливо забезпечити поетапне впровадження змін із врахуванням українських реалій та потреб усіх учасників ринку.

1. <https://www.railinsider.com.ua/vidkrytyj-dostup/>

2. <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/%D0%9B%D1%96%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%83-%D0%B7%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%8C.pdf>
3. https://www.bgk.pl/files/public/Pliki/Ekspertyzy_i_badania/Polska-Ukraina._Sektor_transportu._Konkurencja_i_wspolpraca.pdf

Гупало К.Є.

Національний університет «Львівська політехніка»

АНАЛІЗ ЗАКОНОДАВЧОЇ БАЗИ МЕХАНІЗМІВ ФІНАНСУВАННЯ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА В УКРАЇНІ

Важливим чинником розвитку житлового будівництва є фінансове забезпечення його здійснення. Основним джерелом фінансових ресурсів для будівництва житла в Україні, як правило, є кошти інвесторів – майбутніх власників житла. Такими інвесторами переважно є фізичні особи – громадяни України, які для придбання житла на вигідних фінансових умовах змушені фінансувати його спорудження з ранніх етапів будівництва, що зумовлює певні інвестиційні ризики для них.

З метою мінімізації інвестиційних ризиків при фінансуванні будівництва житла держава встановила спеціальні механізми, які регулюють взаємовідносини між інвестором та забудовником чи девелопером. Ці механізми передбачені окремими законодавчими документами, які визначають порядок їхнього застосування. Перелік та коротка характеристика основних законодавчих документів, що регламентують механізми фінансування житлового будівництва і взаємовідносини між суб'єктами цих механізмів, наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

Характеристика основних законодавчих документів з регулювання механізмів фінансування житлового будівництва в Україні

Назва законодавчого документа	Коротка характеристика документа щодо регламентації фінансування житлового будівництва
1	2
Цивільний кодекс України	Регламентує загальні засади цивільних взаємовідносин, зокрема і тих, що виникають у процесі фінансування житлового будівництва між його учасниками
Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. № 1560-XII	Визначає загальні засади інвестиційної діяльності в Україні

1	2
Закон України «Про гарантування речових прав на об'єкти нерухомого майна, які будуть споруджені в майбутньому» від 15.08.2022 р. № 2518-IX	Встановлює порядок інвестування в будівництво житлових об'єктів шляхом реєстрації та передачі інвесторові спеціальних майнових прав на майбутні об'єкти нерухомості
Закон України «Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю» від 19.06.2003 р. № 978-IV	Передбачає можливості залучення коштів для будівництва житла через створення: – фондів фінансування будівництва; – фондів операцій з нерухомістю. Встановлює порядок заснування й організації діяльності цих фондів. Регламентує взаємовідносини між забудовником, управителем фонду та довірцями фонду.
Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» від 23.02.2006 р. № 3480-IV	Визначає можливість залучення коштів для будівництва житла через емісію забудовником цільових корпоративних облігацій, погашення яких здійснюється шляхом передачі об'єкта (частини об'єкта) житлового будівництва. Регламентує порядок здійснення емісії таких облігацій.
Закон України «Про інститути спільного інвестування» від 05.07.2012 р. № 5080-VI	Встановлює порядок створення та функціонування корпоративних і пайових інвестиційних фондів, а також управління ними. Визначає взаємовідносини між компанією з управління активами, забудовником чи девелопером та покупцем житла, що виникають при здійсненні операцій з фінансування будівництва та придбання житла.
Закон України «Про кооперацію» від 10.07.2003 р. № 1087-IV	Передбачає порядок заснування житлово-будівельних кооперативів з метою залучення фінансування та організації будівництва житла для учасників таких кооперативів.

Детальний аналіз регламентації законодавчими документами механізмів фінансування житлового будівництва, проведений Сороковим П.М. та Пилипенком Л.М., свідчить, що найоптимальнішим з них з погляду організації реалізації та обсягу витрат на здійснення є реєстрація та купівля-продаж спеціальних майнових прав на майбутні об'єкти нерухомості. Однак, автори слушно наголошують на тому, що цей механізм залучення фінансування для будівництва житла є доволі новим, недостатньо апробованим на практиці та не розкритим в нормативних документах нижчого рівня [1], що може обумовлювати певні правові чи бюрократичні перешкоди з його застосування. Інші механізми, передбачені законами в табл., більш апробовані на практиці, але доволі поширеним з них є лише залучення коштів для спорудження житла через фонди фінансування будівництва. Інші механізми не стали популярними серед забудовників, що може бути пояснено як їхньою складністю, так і більшим обсягом витрат, що супроводжує застосування цих механізмів.

І. Сороковий П.М., Пилипенко Л.М. Обліково-аналітичне забезпечення фінансування житлового будівництва : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2024. 160 с.

Зінко М.А.

Національний університет «Львівська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОФІСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

В умовах постійних трансформацій та реформ, що відбуваються в системі публічного адміністрування України та відповідають загальноєвропейським тенденціям модернізації [1], ефективне управління змінами набуває ключового значення. Успішність впровадження реформ, досягнення стратегічних цілей та підвищення якості надання публічних послуг значною мірою залежать від здатності державних органів системно підходити до організаційних перетворень, приділяючи належну увагу людському фактору [3]. У цьому контексті зростає роль спеціалізованих структурних підрозділів, відомих у міжнародній практиці як Офіси управління змінами (Change Management Office – СМО) [4]. Хоча в Україні функції управління змінами часто виконуються аналогічними структурами, такими як Офіси підтримки реформ чи проектні офіси, їх основна мета залишається схожою – забезпечення інституційної підтримки процесів трансформації [5]. Важливим аспектом є окреслення основних завдань та функцій Офісу управління змінами в контексті органів публічного адміністрування.

Офіс управління змінами в органах публічного адміністрування є централізованою структурою або функціональною групою, яка відповідає за системну підтримку та координацію процесів організаційних перетворень [4]. Його створення та функціонування відображає розуміння того, що успіх реформ залежить не лише від технічних аспектів таких як планування та бюджетування, але й від ефективного управління людським виміром змін – підготовки персоналу, подолання опору та забезпечення адаптації до нових умов роботи [3]. В українському контексті, де триває масштабна реформа державного управління та децентралізація, потреба в таких структурах є особливо гострою [1]. Хоча формальні офіси управління змінами не є поширеним явищем, їхню роль часто виконують Офіси підтримки реформ або проектні офіси, створені при міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади, часто за підтримки міжнародних партнерів, зокрема ЄС [5]. Ці структури допомагають впроваджувати кращі практики управління, координувати реформаторські ініціативи та надавати аналітичну й методологічну підтримку [3]. Діяльність Офісу управління змінами спрямована на забезпечення структурованого підходу до трансформацій, мінімізацію ризиків, пов'язаних із людським фактором, та підвищення загальної спроможності організації до адаптації та інновацій [6]. Це включає розробку загальних стратегій змін, оцінку їх впливу на організацію та персонал, а також сприяння ефективній комунікації між керівництвом, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами [6]. СМО виступає як центр експертизи, що надає консультації, розробляє методичні рекомендації та інструменти, організовує навчання для розвитку необхідних компетенцій у державних

службовців [5]. Важливим аспектом є інтеграція управління змінами з проектним менеджментом та стратегічним плануванням, що дозволяє забезпечити узгодженість дій та досягнення очікуваних результатів реформ [6]. Досвід країн Європейського Союзу та рекомендації таких організацій, як SIGMA, що є спільною ініціативою ОЕСР та ЄС, підкреслюють важливість розбудови інституційної спроможності публічної адміністрації як ключового елементу успішної євроінтеграції та належного врядування [2]. Принципи публічного адміністрування ЄС наголошують на необхідності професійної та деполітизованої державної служби, підзвітності, прозорості та орієнтації на надання якісних послуг громадянам [2]. Впровадження цих принципів неможливе без ефективного управління змінами. Практики ЄС, які можуть бути корисними для України, включають створення постійних структур для координації реформ, використання стандартизованих методологій управління змінами, активне залучення стейкхолдерів та фокус на розвитку лідерських якостей і навичок управління змінами у керівників [5]. Інституціоналізація функції управління змінами допомагає державним органам стати більш гнучкими, адаптивними та спроможними реагувати на виклики сучасного світу [3].

Офіс управління змінами або аналогічні йому структури відіграє важливу роль у модернізації публічного адміністрування, особливо в умовах системних реформ, які переживає Україна [1]. Він забезпечує необхідну координацію, експертизу та підтримку для ефективного впровадження змін, фокусуючись на людському аспекті трансформацій та сприяючи розбудові організаційної спроможності [5]. Запозичення та адаптація європейського досвіду, зокрема принципів SIGMA/OECD [2], щодо створення та функціонування таких офісів, може суттєво підвищити ефективність реформ в Україні. Інституціоналізація управління змінами є необхідною передумовою для формування стійких, підзвітних та орієнтованих на громадянина органів публічної влади, здатних досягати стратегічних цілей та відповідати європейським стандартам належного врядування [2].

1. Красніков Є.В. *Управління змінами для підвищення якості публічних послуг // Теорія та практика державного управління. – 2023. – № 3 (82).*
2. Семенець-Орлова І. А. *Управління змінами у публічному секторі // Актуальні проблеми державного управління. – 2018.*
3. Білинська М.М. *Розбудова спроможності державної служби до управління змінами для підтримки реформ в Україні. Київ: НАДУ, 2017.*
4. SIGMA/OECD. *The Principles of Public Administration. – 2017 (та інші релевантні документи SIGMA/OECD/EU щодо PAR).*
5. Prosci. *Best Practices in Change Management – 12th Edition. – Prosci Inc., 2023.*
6. Franklin, M. *The Change Management Office (CMO) Whitepaper. – Agile Change Management Ltd, 2018.*

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНА ВЗАЄМОДІЯ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

У процесі реформування та побудови сучасної моделі публічного управління в Україні, що включає глибоку модернізацію законодавства, а також імплементацію найефективніших методів та механізмів, які розроблені та апробовані у світовій практиці, відбувається формування нової структури суспільних відносин. На зміну традиційній дуалістичній побудові, що розмежовує суспільні відносини за критерієм їх належності до сфери приватного чи публічного інтересу, сучасна структура характеризується численнішими та складнішими формами таких взаємодій, включаючи форми, що поєднують у собі вигідні властивості обох звичних сфер та мінімізують їх слабкості. Публічно-приватна взаємодія, або публічно-приватні відносини – це збірне поняття, що охоплює ці прояви гібридних форм взаємодії, коли ролі, правовий статус та інтереси їх учасників виходять за межі традиційного розуміння.

Звичайно, типовим та репрезентативним проявом публічно-приватних відносин є явище публічно-приватного партнерства. В економічно та інституційно високо-розвинених державах цьому явищу надається значна увага, адже така форма взаємодії приватних суб'єктів (які керуються власним інтересом, зокрема, інтересом одержання прибутку) з публічними (які керуються іншим інтересом, що полягає в реалізації прагнень та потреб тієї спільноти, яку цей публічний суб'єкт представляє) показала свою високу ефективність, заощаджуючи ресурси, сприяючи розвитку приватного сектора та економічному зростанню, а також забезпечуючи оптимальний метод реалізації інтересів спільноти. Однак, не слід вважати публічно-приватні відносини і публічно-приватне партнерство синонімами, оскільки поняття відносин є ширшим та охоплює також інші прояви у сучасній моделі публічного управління, серед яких важливе місце займає сфера публічних закупівель.

Публічні закупівлі – специфічний інструмент фінансово-правового регулювання правовідносин щодо формування, раціонального розподілу та ефективного використання публічних фондів коштів, що застосовується у процесі реалізації публічного інтересу при придбанні товарів, робіт і послуг за публічні кошти [3, с.68]. Зважаючи на шлях кардинальних трансформацій, яких ця сфера зазнала в останнє десятиліття, слід виокремити її специфічні властивості, що свідчать про те, що в своєму поточному стані явище публічних закупівель лежить не у площині традиційної публічної форми взаємодії, що характеризується владним впливом публічного учасника на інших учасників, а у площині публічно-приватної форми взаємодії. Зокрема, залишаючи поза увагою властивості, що у своїй сукупності формують публічну частину у структурі відносин публічних закупівель (наявність публічного інтересу, наявність законних повноважень публічного учасника на здійснення реалізації цього інтересу тощо), а також той факт, що у таких закупівлях беруть участь приватні учасники (даний факт не є достатнім підтвердженням існування у цій сфері приватного інтересу та інших ознак приватної взаємодії), варто виокремити основну властивість, яка доводить існування у цих відносинах також і приватної частини. Закономірним результатом реалізації

публічним учасником своїх повноважень на проведення публічної закупівлі є укладення договору, при чому важливим є те, що йдеться про договір у приватно-правовому значенні – правочин між юридично рівними учасниками, що стається з їх взаємної цілеспрямованої волі. Це твердження знаходить своє відображення в думці Джабраїлова Р. та Малолітневої В., які вважають, що державні замовники не є суб'єктами організаційно-господарських повноважень в управлінні господарською діяльністю у межах процедур публічних закупівель [1, с.54]. Таким чином, у межах здійснення своїх повноважень в сфері публічних закупівель публічний учасник, безумовно обтяжений публічним інтересом, виступає у них лише в якості організатора, а у подальшому – рівностатусного контрагента у відносинах з приватним суб'єктом. Характерно, що публічний учасник у межах реформованої сфери публічних закупівель не наділений можливістю чинити владний вплив на учасників цих процедур, а точніше – його статус не відрізняється від аналогічного статусу будь-якого організатора комерційних закупівель у приватній сфері. Ось ця властивість сучасної моделі публічних закупівель і утворює приватну частину цього явища, гармонійно доповнює його публічну частину і разом з нею формує належне обґрунтування того, що сучасна модель публічних закупівель лежить у сфері публічно-приватної взаємодії.

Погоджуючись із думкою Євдокимова А.В., Срібранця Ю.С. та Аль-Вхїлі А.Х.Д., які вважають, що розвиток економічних відносин у державних закупівлях базується на пошуку і застосуванню нових форм взаємодії державного і приватного секторів економіки, що призводить до ускладнення економічної системи загалом [2, с.24], варто визнати, що побудова саме такої моделі публічних закупівель є цілеспрямованим актом врядування, який заснований на глибокому розумінні її вигідних рис. Стратегія формування публічно-приватної форми публічних закупівель бере початок, насамперед, з практики США, де «приватність» публічних закупівель має ще вищий ступінь, ніж в Україні.

Підсумовуючи, слід зазначити, що вибір саме такої моделі взаємодій у процесі здійснення публічних закупівель є цілком виправданим, зважаючи на очевидні переваги, до яких належать, зокрема, мотивація приватних учасників вступати у такі відносини з публічними учасниками (як можливість безперешкодно реалізувати свої приватні інтереси), а також суттєве зменшення корупційних ризиків через відсутність владного впливу одного учасника на іншого. Поточна трансформація цієї сфери покликана створити із неї важливий інструмент розвитку ринкових відносин та забезпечити підприємницьку активність та економічне зростання. При цьому регуляторні зусилля суб'єктів врядування повинні відповідати цим цілям і мають проводитися з дотриманням принципів ринкової економіки, шлях на побудову якої в Україні є чітко окресленим та нормативно визначеним.

1. Джабраїлов Р. А., Малолітнева В. К. Публічні закупівлі як засіб державного регулювання господарської діяльності та реалізації цілей сталого розвитку. *Право України*. 2019. № 8. С. 47–64. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001045059>

2. Євдокимов, А.В. Особливості економічних відносин у системі публічних закупівель в умовах трансформацій [Текст] / А.В. Євдокимов, Ю.С. Срібранець, А.Х.Д. Аль-Вхїлі // *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. – 2018. – № 3. – С. 21-27.

3. Фінансово-правове регулювання публічних закупівель в Україні : монографія / Ю. І. Пивовар, В. М. Новаковець. – К. : ТОВ «Три К», 2012. – 224 с.

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК СТАЛА КОМПОНЕНТА
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ**

У сучасних умовах децентралізації та реформування системи місцевого самоврядування в Україні особливої актуальності набуває питання сталого розвитку територіальних громад. Ключову роль у цьому процесі відіграє публічне управління, яке забезпечує ефективне використання фінансових ресурсів на місцях і створює передумови для довгострокового соціально-економічного зростання.

Публічне управління відіграє провідну роль у формуванні стратегічного курсу розвитку територіальних громад, оскільки саме через його механізми реалізуються державна політика, плани та програми сталого зростання. Завдяки інтеграції національних і локальних інтересів публічне управління забезпечує комплексний підхід до вирішення соціально-економічних проблем, сприяючи розвитку інфраструктури, підвищенню якості життя та збереженню екологічного балансу.

Одним із ключових завдань публічного управління є розробка та реалізація стратегій розвитку, що враховують місцеві ресурси, конкурентні переваги та потенціал територій. Для цього використовуються інструменти довгострокового планування, моніторингу, аналізу ефективності, а також залучення громадськості до формування пріоритетів. Це дозволяє забезпечити прозорість управлінських процесів і посилити довіру до органів влади.

Завдяки ефективному публічному управлінню територіальні громади можуть переходити від моделі виживання до моделі розвитку. Створення партнерств із приватним сектором, участь у грантових програмах та міжнародних ініціативах, а також впровадження інноваційних практик управління сприяють сталому розвитку та забезпечують економічну стабільність у довгостроковій перспективі.

Публічне управління охоплює комплекс дій, спрямованих на організацію, координацію і контроль за розвитком територіальних громад. Основна функція – забезпечити баланс між економічними можливостями громад і їхніми потребами у розвитку інфраструктури, соціальних послуг, екології та безпеки. Через механізми стратегічного планування, бюджетування і партнерства з приватним сектором публічне управління виступає рушієм змін, стимулюючи громади до самостійності та ефективного господарювання [1].

Сталий розвиток територіальних громад можливий лише за умови стабільного та прозорого фінансового забезпечення. Фінансове забезпечення відіграє базову роль у досягненні сталого розвитку територіальних громад, адже саме від рівня ресурсної спроможності залежить здатність громад реалізовувати стратегічні ініціативи. Бюджетні кошти дозволяють інвестувати в інфраструктуру, соціальні послуги, енергозбереження та екологічні проєкти, що безпосередньо впливають на якість життя населення.

Фінансова сталість дозволяє територіальним громадам не лише утримувати поточну інфраструктуру, а й планувати довгострокові інвестиції в інноваційні проєкти, що сприяють економічному зростанню. Саме надійна фінансова основа створює умови

для реалізації сталого розвитку, забезпечуючи гнучкість у прийнятті рішень і реагування на виклики майбутнього.

Головними джерелами надходжень є:

- місцеві податки і збори;
- трансферти з державного бюджету;
- міжнародна фінансова допомога;
- кошти інвесторів та проєктів державно-приватного партнерства.

Публічне управління забезпечує прозорість розподілу цих ресурсів, контроль за цільовим використанням коштів та залучення громадськості до прийняття рішень.

Ключовими джерелами фінансування є місцеві податки і збори, міжбюджетні трансферти, гранти, міжнародна допомога, а також залучення інвестицій. Ефективне публічне управління забезпечує справедливий розподіл цих ресурсів, підвищує прозорість фінансових процесів і створює механізми контролю та звітності перед громадою. Таким чином, громади стають фінансово самодостатніми та менш залежними від державного бюджету.

Сучасні виклики сталого розвитку вимагають від територіальних громад впровадження інноваційних підходів у сфері фінансування. Традиційних джерел доходів часто недостатньо для реалізації комплексних проєктів, тому органи місцевого самоврядування дедалі частіше звертаються до альтернативних механізмів – бюджетів участі, соціального інвестування, краудфандингу та державно-приватного партнерства. Це розширює можливості громад залучати додаткові ресурси без надмірного навантаження на місцеві бюджети [2].

Сучасне публічне управління активно впроваджує інструменти електронного урядування, цифрові платформи для планування бюджету участі, грантові конкурси для ініціатив громад та інші форми партисипативного фінансування. Це дозволяє залучити ширше коло зацікавлених сторін та підвищити довіру до місцевої влади. Цифровізація стала важливим чинником фінансових інновацій. Впровадження електронного урядування, онлайн-платформ для подання проєктів, моніторингу витрат і зворотного зв'язку з громадянами сприяє прозорості й ефективності управлінських рішень. Такі інструменти дозволяють мешканцям брати активну участь у розподілі бюджетних коштів, що зміцнює довіру до влади та активізує громадську відповідальність.

Також дедалі більшої популярності набувають механізми співфінансування, за яких громади разом із бізнесом чи міжнародними фондами реалізують проєкти соціального та економічного спрямування. Це сприяє інтеграції інновацій, створенню робочих місць і покращенню інвестиційного клімату на місцях. Таким чином, інноваційні підходи у фінансуванні розвитку виступають потужним драйвером сталого зростання територіальних громад.

Отже, публічне управління є основою ефективного фінансового забезпечення сталого розвитку територіальних громад в Україні. Його завдання – не лише адміністрування ресурсів, а й формування стратегічного бачення розвитку, підтримка ініціатив громадян та створення умов для зростання конкурентоспроможності регіонів.

1. Котов І.В. Теоретичні основи управління сталим розвитком територіальних громад. *Право та державне управління*. 2023. № 3. С. 83–88. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.3.12>

2. Мюллер Дж. Інноваційні фінансові інструменти для підтримки стійких міст: *Практики Європейського Союзу*. Будапешт: Центральноєвропейський університет, 2021. С. 55-120.

Костюкевич Б.С.

Національний університет «Львівська політехніка»

ВПЛИВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА РОЗВИТОК МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Розвиток малого підприємництва є одним із ключових напрямів державної економічної політики, зокрема в умовах сучасних викликів, спричинених війною та потребою у післявоєнному відновленні країни. Публічне управління в цій сфері виступає не лише регулятором, а й активним учасником формування бізнес-середовища, забезпечуючи нормативну підтримку, фінансові інструменти та інституційну інфраструктуру для розвитку малих підприємств. У контексті євроінтеграції особливого значення набуває адаптація вітчизняної політики до європейських стандартів, що відкриває нові можливості для українського бізнесу на міжнародному рівні. У цьому контексті аналіз впливу публічного управління на мале підприємництво потребує системного підходу, здатного врахувати як внутрішні переваги та недоліки існуючої політики, так і зовнішні виклики та перспективи.

Публічне управління відіграє ключову роль у розвитку малого підприємництва в Україні, особливо в контексті євроінтеграційних процесів. Ефективна державна політика може створити сприятливе середовище для малого бізнесу, сприяючи його зростанню та інноваційному розвитку [1; 2; 5].

Основні напрями впливу публічного управління:

1. Нормативно-правове регулювання – законодавча база, така як Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» [3], визначає основні принципи та механізми підтримки малого бізнесу. Програми дерегуляції та спрощення процедур реєстрації підприємств сприяють зменшенню адміністративних бар'єрів для підприємців.

2. Фінансова підтримка та доступ до ресурсів реалізується через державні програми надаючи фінансову підтримку малим підприємствам через гранти, пільгові кредити та інші механізми для можливості підприємцям інвестувати в розвиток, модернізацію та інновації тощо [3].

3. Розвиток інфраструктури підтримки підприємництва для створення бізнес-інкубаторів, центрів підтримки підприємництва та інших інституцій задля сприяння розвитку малого бізнесу, надаючи консультації, навчання та інші послуги.

4. Інтеграція до європейського економічного простору здійснюється в рамках євроінтеграції Україна адаптує своє законодавство до стандартів ЄС, що відкриває нові можливості для малого бізнесу, включаючи доступ до європейських ринків та участь у спільних програмах.

Мале підприємництво від відіграє ключову роль у забезпеченні економічної динаміки, створенні робочих місць та формуванні регіональної стабільності. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення розвиток цього сектору набуває ще більшого значення. Публічне управління, виступаючи регулятором і модератором, має потенціал як для створення сприятливих умов ведення бізнесу, так і для зменшення бар'єрів для підприємців. Водночас ефективність цих зусиль значною мірою залежить від системності політик, прозорості рішень та рівня залучення бізнесу до формування інституційної екосистеми.

SWOT-аналіз є доцільним інструментом для комплексної оцінки поточного стану впливу публічного управління на мале підприємництво. Його використання дозволяє виявити як внутрішні сильні та слабкі сторони державної політики, так і зовнішні фактори, що створюють нові виклики або відкривають додаткові можливості (рис. 1). Такий підхід дає змогу сформулювати стратегічне бачення напрямів удосконалення управлінських рішень та орієнтуватися на практики, які сприятимуть сталому розвитку МСП в Україні.

Таблиця 1

**SWOT-аналіз впливу публічного управління
на розвиток малого підприємництва в Україні**

Сильні сторони – S	Слабкі сторони – W
– Наявність державних програм підтримки МСП (наприклад, «5–7–9%»). – Активна цифровізація публічних послуг (Дія, «Маятко», «Підтримка»). – Поступове наближення нормативної бази до європейських стандартів.	– Бюрократичні бар'єри при доступі до програм підтримки. – Низька ефективність реалізації політик на регіональному рівні. – Обмеженість фінансування та слабка інформованість підприємців.
Можливості – O	Загрози – T
– Євроінтеграція – доступ до програм COSME, SMP, Horizon Europe, InvestEU. – Розвиток публічно-приватного партнерства. – Залучення міжнародної техдопомоги. – Розвиток підприємництва в сільських громадах.	– Воєнні дії та нестабільність економіки. – Корупція та тіньовий бізнес. – Ризики непрозорості державних закупівель та розподілу ресурсів. – Висока конкуренція з боку великого бізнесу.

Джерело: власні узагальнення

SWOT-аналіз показує, що попри наявність позитивних елементів у державній політиці підтримки малого підприємництва – таких як цифровізація адміністративних послуг та фінансові інструменти – існує низка структурних проблем, що обмежують ефективність цієї підтримки. Зокрема, складні бюрократичні процедури, нерівномірна доступність до ресурсів, недостатня регіональна інтеграція та ризики корупції знижують потенціал публічного управління як каталізатора економічного зростання.

Для подолання цих викликів важливо запроваджувати системні зміни, орієнтовані на підвищення прозорості, спрощення процедур, розвиток публічно-приватного партнерства та активізацію діалогу з підприємницькою спільнотою. Особливу увагу слід

приділити розвитку регіональних бізнес-хабів, цифрових сервісів та інституційного партнерства з міжнародними програмами, що дозволить трансформувати публічне управління у справжній драйвер розвитку малого підприємництва.

1. Біннатов, О. Роль державного управління в стимулюванні інноваційного розвитку малого підприємництва в умовах євроінтеграції. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення, (8). 2024. С. 6–16. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-6-16>.

2. Красівський О. Я., Петровський П. М. Теоретико-методологічне обґрунтування реформ у публічно-управлінській сфері. Актуальні проблеми державного управління. – 2021. № 1. С. 17–25.

3. Мареніченко В., Підлепня Н. Концепти механізму публічного управління малим та середнім підприємництвом як драйвера розвитку економіки та людського потенціалу. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. № 2. С. 29–35.

4. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва: Закон України від 22 березня 2012 року № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>.

5. Bardakh O. European Standards of Public Administration of Interaction Between Public Authorities and Business. Аспекти публічного управління. Том 10. №4. 2022. С. 46–51. <https://doi.org/10.15421/152226>.

Коцан В.В.

Національний університет «Львівська політехніка»

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РЕГУЛЮВАННЯ ПИТАННЯ ПРАВОВОЇ ОСВІТИ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВЛАДИ

Правова освіта є ключовим елементом функціонування демократичної держави. Вона не лише забезпечує правосвідомість громадян, а й формує компетентність посадовців, які приймають рішення у сфері управління. Саме тому у багатьох країнах світу існують законодавчо закріплені механізми правової освіти в діяльності органів влади.

У більшості європейських країн правова освіта держслужбовців є обов'язковою і циклічною. Наприклад, у Німеччині та Франції діють спеціалізовані інститути для підвищення кваліфікації посадових осіб (наприклад, ENA у Франції), де значна увага приділяється питанням законодавства, антикорупційної політики, прав людини [1].

У скандинавських країнах (Швеція, Норвегія) правова просвіта державних службовців пов'язана з ідеями прозорості та підзвітності. Тут навчають не тільки знанням законів, а й етичним нормам, демократичним цінностям, механізмам правового захисту громадян. Держава активно фінансує такі програми, а результати проходження навчання враховуються під час кар'єрного просування.

У країнах Центральної та Східної Європи, зокрема Польщі, Чехії та Словаччині, після вступу до ЄС було впроваджено комплексну систему професійного навчання держслужбовців. Значну увагу приділено адаптації до європейського законодавства

(*acquis communautaire*), а також практичним аспектам впровадження права ЄС на національному рівні. Це включає спеціалізовані тренінги, симуляції адміністративних процесів та сертифікацію знань.

Крім цього, у багатьох країнах Європи започатковано механізми оцінки ефективності правової освіти держслужбовців. Наприклад, у Литві результати навчання включаються до щорічного оцінювання державного службовця, а в Нідерландах доступ до керівних посад можливий лише після проходження сертифікованих курсів з правових і етичних норм. Такий підхід забезпечує не лише підвищення кваліфікації, а й формування довготривалої професійної культури державної служби [1].

У США значна частина правової освіти організована на рівні окремих штатів, однак загальнонаціональні стандарти вимагають базового правового рівня для всіх службовців. Існують онлайн-платформи, де держслужбовці регулярно проходять курси з питань адміністративного права, прав людини, антикорупційного регулювання. У Канаді активно впроваджується концепція «правової обізнаності», де чиновники мають не лише знати закон, а й вміти його ефективно застосовувати [2].

Ключовим у північноамериканському підході є зв'язок між правовими знаннями та результативністю управління. Правова грамотність оцінюється як стратегічний ресурс, що сприяє довірі до влади та підвищенню ефективності рішень.

Організації, такі як ООН, Рада Європи, ОБСЄ, активно сприяють розробці та впровадженню програм правової освіти для посадових осіб. Наприклад, у межах Програми розвитку ООН (UNDP) реалізуються ініціативи з правової грамотності державних структур у країнах, що розвиваються. У документах Ради Європи часто підкреслюється необхідність інтегрувати правову освіту в систему державної служби як передумову дотримання принципів верховенства права.

Існує також ініціатива «Legal Empowerment of the Poor», яка наголошує на важливості правової освіти для службовців, що працюють із вразливими групами населення. Такий підхід дозволяє підвищити правову захищеність громадян та покращити якість публічного управління [3].

У межах реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР), зокрема ЦСР №16 «Мир, справедливість та сильні інститути», міжнародні організації заохочують країни до створення навчальних платформ для посадових осіб. Це включає електронні ресурси, методичні рекомендації, курси з питань прав людини, боротьби з корупцією, прозорості в ухваленні рішень. Такі ініціативи підтримуються фінансово та методично, що робить їх доступними навіть для країн з обмеженими ресурсами.

ЮНЕСКО, у співпраці з національними урядами, розробляє рамкові програми правової освіти, які інтегруються в систему державної служби. Зокрема, увага приділяється міжкультурним підходам, захисту прав меншин і правовій інклюзії. Такий багатовекторний підхід забезпечує не лише покращення правових знань, а й сприяє розвитку демократичного врядування на глобальному рівні.

Отже, світовий досвід свідчить про те, що правова освіта в діяльності органів влади є не просто бажаною, а необхідною умовою ефективного врядування. Її інтеграція в систему держслужби забезпечує дотримання законності, підзвітність та прозорість дій

чиновників. Україні, яка прагне стати частиною європейської правової спільноти, варто активно переймати ці підходи та адаптувати їх до національного контексту.

1. Гостєва О. М. *Європейський досвід взаємодії органів державної влади та громадських організацій* // *Державне управління: удосконалення та розвиток*, №9, 2017. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1124> (дата звернення 10.04.2025)

2. Поступна О.В. *Механізм правового регулювання процесу публічного управління освітою. Наукові перспективи*. №1(7). 2021. С. 239-250 [https://doi.org/10.32689/2708-7530-2021-1\(7\)-239-250](https://doi.org/10.32689/2708-7530-2021-1(7)-239-250)

3. Хаварівська Г.С. *Правове виховання в управлінській діяльності* // *Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 2(63) : у 2 ч. Ч. 1 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. С. 48–59. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.63.2020.212638>.*

Могиляк С.Р.

Національний університет «Львівська політехніка»

ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Європейська інтеграція для України – це не лише зовнішньополітичний курс, а й внутрішній імператив системної трансформації. У цьому контексті формування людського потенціалу в публічному управлінні стає ключовим чинником досягнення інституційної спроможності, відповідальних дій держави та збалансованого розвитку. В умовах екзистенційних викликів війни та трансформації суспільного устрою, людина постає не лише як ресурс або виконавець функцій, а як носій інноваційного потенціалу, креативності й відповідальності. Вона стає центральним суб'єктом модернізаційного поступу [1]

Людський потенціал – це не синонім трудових ресурсів. Це складна сукупність знань, умінь, мотивацій, цінностей і здатності до саморозвитку, які інституціоналізуються в рамках публічного сектору. У країнах ЄС людський потенціал розглядається як довгострокова інвестиція, здатна генерувати не лише продуктивність, а й інституційну довіру. Його розвиток підпорядковано ідеї public value – створення суспільно значущого результату через ефективну й етичну діяльність управлінців [2].

Це зумовлює потребу в інвестуванні в освіту, охорону здоров'я, цифрову грамотність, соціальну мобільність та розвиток компетенцій, що відповідають принципам публічного управління нового покоління [3]. Як показує досвід країн ЄС, ефективні держави не обмежуються лише кількісними індикаторами, а вибудовують системи, де людина – не лише виконавець політик, а й партнер у їх формуванні.

Процеси європейської інтеграції актуалізують необхідність системного переосмислення підходів до формування людського потенціалу в Україні.

Індекс людського капіталу України становить 0,63, що співставно з рівнем таких країн, як Албанія, Коста-Рика чи Чорногорія. При цьому лише 30% національного багатства в Україні формується за рахунок людського капіталу, у той час як у

розвинених країнах цей показник сягає 70% [1]. На тлі європейських підходів українські показники залишаються тривожними. Причини – демографічні втрати, низька продуктивність праці та освітня невідповідність ринку.

В українських реаліях простежується розрив між декларативним визнанням ролі людського потенціалу та його фактичним формуванням. Кадрова політика здебільшого залишається реактивною, а системи оцінювання, навчання та стимулювання – формальними. Такий стан речей не дозволяє розглядати публічну службу як середовище зростання – а отже, і як інструмент реалізації євроінтеграційного вектору.

Особливу увагу слід приділити перезапуску системи професійної освіти відповідно до вимог ринку. Як зазначено в аналітичних звітах, Україні потрібна модель навчання на основі принципів безперервності та гнучкості з визнанням результатів неформальної освіти та посиленням ролі громадських організацій у підвищенні кваліфікації [4].

Водночас актуальні виклики (війна, економічна турбулентність, цифровий розрив) вимагають переосмислення підходів до формування людського потенціалу. Йдеться не лише про вдосконалення процесів підбору кадрів, а й про побудову культурної екосистеми, в якій розвиток особистості стає частиною розвитку інституції.

Відповіддю на ці виклики можуть стати такі стратегічні напрями реформування на різних рівнях:

- перехід до компетентнісної моделі кадрової політики;
- впровадження цифрових HRM-рішень (e-portfolio, адаптивні платформи навчання, автоматизоване оцінювання потенціалу);
- розвиток менторства, інституційного навчання та управління знаннями;
- формування управлінської культури, заснованої на сервісності, субсидіарності та відповідальності.

Людський потенціал є тим «архітектором змін», від якого залежить спроможність українських управлінських інституцій не лише відповідати стандартам ЄС, а й утворювати їхню внутрішню легітимність. Без його системного формування навіть найпрогресивніші управлінські механізми залишатимуться інструментами без енергії дії.

1. Рябоволик Т. Ф., Андрушук І. О. Людський потенціал в умовах євроінтеграції України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 42. С. 7–13. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-42-1>

2. Moore, M. H. *Creating Public Value: The Core Idea of Strategic Management in Government* // *Journal of Business Review*. 2021. Vol. 6, № 1. URL: <https://openaccessojcs.com/JBReview/article/view/219/pdf>

3. OECD. *Skills for a High Performing Civil Service*. OECD Publishing, 2017. 124 с. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264280724-en>

4. Zhalilo Y., Mishchuk Z., Chubyk A., Kosse I., Vlasenko R. *Ukrainian economy at war: State of play and pathways towards recovery*. GLOBSEC, 2023. 76 с. URL: <https://www.globsec.org/what-we-do/publications/ukrainian-economy-war-state-play-and-pathways-towards-recovery>

ЄВРОПЕЙСЬКА ПРОКУРАТУРА (EPPO): НОВИЙ ГРАВЕЦЬ У БОРотьБИ З КОРУПЦІЄЮ

Створення Європейської прокуратури (European Public Prosecutor's Office, EPPO) стало відповіддю на багаторічні виклики, пов'язані з недостатньою ефективністю боротьби з фінансовими зловживаннями, шахрайством та корупцією, які мають транс-національний характер. Це перший у своїй природі наднаціональний орган кримінального переслідування в історії Європейського Союзу, який уповноважений розслідувати, порушувати кримінальні справи та притягати до відповідальності за злочини, що шкодять фінансовим інтересам ЄС. У той час як національні органи часто зіштовхувалися з обмеженнями юрисдикції, фрагментарністю інформації та правовими бар'єрами між країнами, EPPO була задумана як інституція, здатна подолати ці обмеження шляхом централізованого керування слідством і переслідування злочинців на території всіх держав-учасниць [1].

Офіційно EPPO розпочала роботу 1 червня 2021 року, після майже десятиліття переговорів, у яких було вироблено модель взаємодії з національними прокуратурами та затверджено механізм делегування повноважень. На сьогодні до механізму посиленої співпраці, в межах якого функціонує прокуратура, приєдналися 22 країни ЄС. Решта, зокрема Польща, Угорщина, Швеція, Ірландія, Данія, поки що залишаються поза її юрисдикцією, хоча мають можливість добровільно приєднатися в майбутньому [2]. В організаційній структурі EPPO вирізняється рівень європейського головного прокурора, яким наразі є Лаура Кодруца Ковеші, а також мережа європейських делегованих прокурорів, що працюють у своїх державах, але підпорядковуються єдиному центру в Люксембурзі. Вони здійснюють розслідування і підтримують обвинувачення в національних судах, забезпечуючи цим реалізацію принципу субсидіарності у наднаціональному форматі [3].

Основною компетенцією EPPO є розслідування злочинів, які стосуються бюджету ЄС, зокрема шахрайства з європейськими фондами, корупції, відмивання коштів, транскордонних схем уникнення ПДВ, якщо сума збитків перевищує 10 мільйонів євро. Таким чином, прокуратура фактично працює на стику фінансового нагляду, податкової дисципліни та кримінального права, намагаючись виявити системні схеми зловживань, які зазвичай залишаються «невидимими» у межах національних розслідувань [4]. Водночас EPPO не діє ізольовано – вона активно співпрацює з OLAF (Європейським управлінням боротьби з шахрайством), Європолем, Службою аудиту ЄС, а також із судами та слідчими органами держав-учасниць.

Уже перші роки функціонування EPPO довели її значущість. У 2022 році орган отримав понад чотири тисячі повідомлень про потенційні правопорушення, з яких понад тисячу перетворено на повноцінні кримінальні справи. За оцінками самої прокуратури, збитки в межах відкритих проваджень становили понад 14 мільярдів євро [4]. Серед найрезонансніших кейсів – масштабна операція проти шахрайської схеми з ПДВ, що охопила понад 20 країн Європи та спричинила арешт активів на суму понад 2,2 мільярда євро. Важливість цієї операції полягає не лише в розмірах завданих збитків, а й у

демонстрації нових можливостей для транснаціональної юстиції, коли єдиний координаційний центр ефективно управляє діями десятків прокурорів у різних країнах [5].

Водночас зусилля Європейської прокуратури стикаються із низкою труднощів. По-перше, політична небажаність участі в ЕРРО деяких країн-членів ЄС обмежує її потенціал боротьби з транскордонною злочинністю. Злочини, які мають витoki в державах, що не делегували прокурорів, залишаються складними для ефективного переслідування. По-друге, обсяг роботи та складність фінансових схем створюють високі навантаження на обмежений штат прокурорів, які змушені поєднувати оперативну, юридичну та аналітичну діяльність. По-третє, інтеграція з національними системами юстиції вимагає високого рівня узгодженості процесуальних норм, що в умовах правового плюралізму ЄС стає серйозним викликом [3].

Проте, навіть за цих умов, діяльність ЕРРО є знаковою для всієї антикорупційної архітектури Європейського Союзу. Вона не лише створює додаткову ланку контролю за розподілом фінансів ЄС, а й виконує роль індикатора політичної волі до боротьби з корупцією. Участь держав у діяльності ЕРРО стає своєрідним тестом на готовність до прозорості, підзвітності та правової інтеграції. Для країн-кандидатів на вступ до ЄС, зокрема України, функціонування Європейської прокуратури є прикладом того, якою може бути ефективна модель наднаціонального кримінального переслідування, де обмеження державного суверенітету компенсується підвищеною ефективністю у боротьбі з організованими фінансовими злочинами [6].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ЕРРО – це не просто новий інституційний елемент у структурі ЄС, а потужний інструмент, який уже змінює правила гри у сфері протидії корупції та зловживанням коштами Євросоюзу. Її ефективність у розслідуванні складних транскордонних справ, здатність до оперативного реагування та фокус на реальних загрозах фінансовій безпеці роблять її однією з найперспективніших ініціатив останнього десятиліття. У майбутньому подальше розширення юрисдикції ЕРРО, її повна інтеграція з національними органами та вдосконалення нормативної бази можуть перетворити її на головний щит ЄС у сфері фінансової доброчесності, який не лише карає винних, а й попереджає корупцію як явище.

1. *European Commission. The European Public Prosecutor's Office* [Електронний ресурс] // *European Commission*. – Режим доступу: https://anti-fraud.ec.europa.eu/policy/policies-prevent-and-deter-fraud/european-public-prosecutors-office_en. – Дата звернення: 06.04.2025.

2. *European Public Prosecutor's Office. About the EPPO* [Електронний ресурс] // *European Public Prosecutor's Office*. – Режим доступу: <https://www.eppo.europa.eu/en/about>. – Дата звернення: 06.04.2025.

3. *European Parliament Research Service. The European Public Prosecutor's Office: State of Play* [Електронний ресурс] // *European Parliament*. – Режим доступу: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2021\)690570](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2021)690570). – Дата звернення: 05.04.2025.

4. *European Public Prosecutor's Office. Annual Report 2022: EPPO puts spotlight on revenue fraud* [Електронний ресурс] // *European Public Prosecutor's Office*. – Режим доступу: <https://www.eppo.europa.eu/en/media/news/annual-report-2022-eppo-puts-spotlight-revenue-fraud>. – Дата звернення: 05.04.2025.

5. Politico. EPPO seizes €2.2B in VAT fraud crackdown [Електронний ресурс] // Politico. – Режим доступу: <https://www.politico.eu/article/eu-prosecutor-vat-fraud-eppo/>. – Дата звернення: 05.04.2025.

6. Transparency International EU. EPPO: One year on [Електронний ресурс] // Transparency International EU. – Режим доступу: <https://transparency.eu/eppo-one-year-on/>. – Дата звернення: 04.04.2025.

Савчин В.Ф.

Національний університет «Львівська політехніка»

ЕКОТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОХОРОНИ ДОВКІЛЛЯ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Метою даних тез є проаналізувати потенціал екотуризму як інструменту охорони довкілля в системі місцевого самоврядування, з урахуванням чинного правового поля, прикладів реалізації та перспектив для громад в умовах децентралізації.

Завдяки адміністративно-територіальній реформі та процесам децентралізації органи місцевого самоврядування в Україні, зокрема об'єднані територіальні громади (ОТГ), отримали розширені повноваження у сфері управління земельними ресурсами, просторового планування та благоустрою територій [3]. Це створило передумови для реалізації локальних ініціатив, спрямованих на охорону довкілля та розвиток природоорієнтованого туризму. Зокрема, громади набули можливості самостійно ініціювати створення рекреаційних і екотуристичних зон, розпоряджатися землями комунальної власності та залучати інвесторів для облаштування об'єктів екологічної інфраструктури без шкоди для природного середовища. Сьогодні громади отримали повноваження щодо зонування територій, планування землекористування, розвитку інфраструктури, а також мають право розпоряджатися землями за межами населених пунктів [5, стаття 83].

Екотуризм у цьому дослідженні розглядається як форма природоорієнтованої рекреації, що виключає шкідливі для екосистем види діяльності (мисливство, рибальство, масштабне будівництво тощо) й натомість пропонує створення легких, екологічно адаптованих маршрутів – піших стежок, лісових притулків, інформаційних стендів. Такий підхід сприяє збереженню довкілля, просвітництву та формуванню екологічної культури без значного втручання у природу. Для територіальних громад України це також може стати інструментом сталого розвитку та реалізації місцевої екополітики, особливо в регіонах із природними ландшафтами без охоронного статусу.

Екотуризм може відігравати важливу роль для сільських територій, які найбільше страждають від економічних труднощів, зокрема сезонного безробіття, низької прибутковості місцевих господарств і слабо розвиненої інфраструктури. З освітньої точки зору, екотуризм сприяє підвищенню обізнаності населення щодо важливості збереження природних ресурсів, розуміння екологічних проблем та пошуку шляхів їх подолання, формуючи екологічну відповідальність громадян. Україна має значний потенціал у сфері екологічних ресурсів – у кожному її регіоні можна знайти унікальні ландшафти з рідкісною флорою, що робить країну привабливою для розвитку екотуризму [1].

Згідно з визначенням Міжнародного товариства екотуризму (The International Ecotourism Society, TIES), екотуризм – це «відповідальне подорожування до природних територій, яке сприяє охороні довкілля, підтримує добробут місцевих громад і включає освітній компонент». Організація Об'єднаних Націй розглядає екотуризм як один із напрямів раціонального природокористування, що поєднує збереження біорізноманіття з економічною вигодою для локального населення [8].

Ключовою ідеєю екологічного туризму є дбайливе ставлення до природного середовища, що використовується з рекреаційною метою. Його сутність полягає у гармонійному поєднанні відпочинку з формуванням екологічної свідомості, вихованням поваги до природи та усвідомленням необхідності її охорони й відновлення. Саме це вирізняє екотуризм серед інших форм туристичної діяльності та визначає його завдання і функціональне наповнення [2]. Екотуризм може виступати ефективною альтернативою традиційній охороні природи. Створення територій з офіційним охоронним статусом (як-от заказники, пам'ятки природи, заповідники) потребує чітко визначених екологічних обґрунтувань – наявності рідкісних видів, унікальних біотопів чи інших цінних екосистем. У ситуаціях, коли такі критерії складно підтвердити або вони відсутні, екотуризм може допомогти цим територіям – без зміни їх правового статусу. Завдяки рішенням місцевих рад, громади можуть запроваджувати інституційні форми захисту територій: встановлювати заборону на вирубку дерев, полювання, створювати екостежки та інші природоорієнтовані маршрути. Такий підхід також відкриває економічні перспективи – через входні квитки, облаштування кемпінгів, розвиток локальних послуг. Окрім того, екотуризм сприяє збереженню мальовничих ландшафтів – озер, самосійних лісів, лук – і стимулює залучення громади до управління територією шляхом створення екологічних груп, волонтерських ініціатив та освітніх програм для молоді.

Міжнародний досвід демонструє використання екотуризму як інструменту інтегрованого публічного управління природними територіями. Зокрема, у країнах Північної Європи (Швеція, Норвегія, Фінляндія) екотуристичні проєкти реалізуються на рівні муніципалітетів за підтримки державних екологічних програм. Типовим прикладом таких проєктів є, наприклад, облаштування лісових хатин та маршрутів з мінімальною інфраструктурою, коли такі туристичні притулки, хатини та екостежки не завдають шкоди ландшафту. Приміром, у Швеції національні парки доповнені системою хатин (без електрики чи водопостачання), що функціонують за принципами автономності. У ряді проєктів Швеції та Данії для роботи з догляду за екостежками, вивісками, обгородженням, благоустроєм ландшафтів залучають окремі соціальні групи населення у межах державних програм зайнятості безробітних осіб. Цікавим прикладом турботи шведського суспільства про довкілля є залучення безробітних до корисних для природи ініціатив. Зокрема, у деяких громадах люди без роботи отримують можливість працевлаштування через центр зайнятості за участі церкви, яка призначає їм наставника, що координує їхню діяльність. Серед таких занять – розчищення лісових туристичних маршрутів або облаштування тимчасових укриттів у лісах. Фінансування цих робіт забезпечується центрами зайнятості або соціального страхування [7].

Завдяки децентралізації територіальні громади отримали можливість управляти природними територіями, зокрема землями рекреаційного та лісгосподарського призначення, використовуючи законодавчі інструменти для створення екотуристичних зон. Згідно з ч. 3 ст. 52 Земельного кодексу України, на землях рекреаційного призначення

забороняється діяльність, що суперечить їх цільовому використанню або може зашкодити природному стану таких територій [5]. Закон України «Про екологічну мережу України» передбачає можливість включення вже існуючих або перспективних рекреаційних земель до складу екомережі, що відкриває громадам шлях до надання охоронного статусу цінним природним ділянкам [4]. Також, відповідно до ст. 83 Земельного кодексу України, територіальні громади мають право володіти землями в межах і за межами населених пунктів, які можуть бути використані для облаштування туристично-рекреаційної інфраструктури [5]. У контексті лісів, ст. 11 Лісового кодексу України визначає, що право комунальної власності на ліси виникає внаслідок передачі земель із державної власності або в процесі розмежування [6]. Таким чином, існуюча нормативно-правова база створює можливості для того, щоб екотуризм став інструментом збереження природи, просвітницької роботи з населенням і джерелом локального розвитку в системі публічного управління на рівні ОТГ.

Екотуризм може бути ефективним інструментом охорони природи на рівні місцевого самоврядування, особливо у випадках, коли територія має природну або ландшафтну цінність, але не відповідає критеріям для надання статусу заповідної. Створення екостежок, зон відпочинку та інших природоорієнтованих об'єктів дозволяє уникнути вирубки лісів, полювання, зберегти екосистему та водночас залучити громаду до управління і розвитку території.

Аналіз Земельного та Лісового кодексів України, а також Закону «Про екологічну мережу України» підтверджує, що громади мають достатньо правових інструментів для реалізації таких ініціатив. У цьому контексті екотуризм постає не лише як форма відпочинку, а як практичний засіб охорони довкілля та інструмент публічного управління.

1. Димицька В. В. *Екологічний туризм як форма природоохоронних територій* – 2023. – [Електронний ресурс]. – URL: <http://library.econom.zp.ua:85/xmlui/handle/123456789/102>.

2. Дмитрук О. Ю. *Екологічний туризм: сучасні концепції менеджменту і маркетингу : навч. посіб.* – К. : Альтерпрес, 2004. – 192 с. – URL: <https://buklib.net/books/27105/>.

3. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування». – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3703-20#Text>.

4. Закон України «Про екологічну мережу України». – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1864-15#Text>.

5. Земельний кодекс України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#n667>.

6. Лісовий кодекс України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3852-12#Text>.

7. Савчин В. Ф. *Модернізація екологічної політики в Україні: успішний досвід шведських муніципалітетів* // Матеріали конференції молодих вчених (Львів, 22 листопада 2024 р.). – URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/22148/materiali-konferencii-molodikh-vchenikh22listopada2024.pdf#page=93>.

8. *TIES Announces Ecotourism Principles Revision*. Ecotourism.org, 2015. – URL: <https://ecotourism.org/news/ties-announces-ecotourism-principles-revision/>.

ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ

Реформа державного управління України відповідно до європейських стандартів є ключовою передумовою успішної євроінтеграції. Україна у 2022 році отримала статус офіційного кандидата на вступ до ЄС. Відтоді гармонізація управлінських практик з європейськими стандартами набула ще більшого значення для України. Державні інституції реалізують проєкти для вирішення стратегічних завдань, розробки нових продуктів та покращення якості публічних послуг. Проєктний менеджмент є одним із найефективніших інструментів реалізації таких змін у публічному секторі. Впровадження європейських стандартів проєктного менеджменту в державному управлінні повинно значно підвищити ефективність реформ і якість публічних послуг.

Спираючись на аналіз нормативно-правової бази, порівняння з європейськими практиками та вивчення конкретних прикладів впровадження, можна визначити закономірності та найкращий порядок запровадження практик проєктного менеджменту. В основі впровадження лежить єдиний стандарт управління проєктами, розроблений на засадах міжнародного стандарту з управління проєктами РМВОК. Цей стандарт описує процедури управління проєктами, програмами та портфелями, а також механізми моніторингу й контролю використання ресурсів. Як показує досвід Литви, впровадження стандартів супроводжується підготовкою персоналу та впровадженням ІТ-інструментів для управління проєктами. Необхідні законодавчі та нормативні зміни ухвалюються поступово; цей процес потребує тривалої системної роботи та сильної політичної волі. На державному рівні задекларовано перехід до системи управління проєктами відповідно до євроатлантичних принципів і стандартів. В Україні діє Стратегія реформування державного управління на період до 2025 року. Документ враховує європейські принципи належного врядування (SIGMA), засновані на міжнародних стандартах та найкращих практиках ЄС.

В Україні впровадження стандартів підтримують міжнародні програми, зокрема EU4PFM – програма «ЄС з підтримки управління публічними фінансами України». EU4PFM реалізується з 2019 року в рамках Угоди про асоціацію з ЄС. Програма серед іншого просуває використання проєктного менеджменту як інструменту реалізації державних реформ [1]. У 2021 році в межах EU4PFM проведено триденний семінар з основ проєктного менеджменту для співробітників Міністерства фінансів. За результатами підготовлено рекомендації щодо розбудови ефективної системи управління проєктами у сфері публічних фінансів.

Для координації реформ на центральному рівні створено Офіс впровадження реформ (RDO) при Прем'єр-міністрі. У ключових міністерствах працюють команди підтримки реформ (RST) – групи експертів, які впроваджують зміни у відповідних сферах. RDO забезпечує узгодженість дій органів влади та ефективне втілення пріоритетних реформ. У 2022 році RDO та RST було адаптовано для координації підготовки Національного плану відновлення та підтримки євроінтеграції [2].

Наприклад, у 2020 році Міністерство цифрової трансформації запустило цифрову платформу «Дія». За короткий час цей сервіс запровадив понад 70 електронних послуг

для громадян і бізнесу. Наразі екосистемою «Дія» користуються понад 14 млн українців, що засвідчує успішність проєктного підходу в державних сервісах.

Таким чином, впровадження проєктного менеджменту за європейськими стандартами підвищує ефективність реалізації реформ та якість надання державних послуг. Це наближає систему публічного управління України до європейських практик та сприяє євроінтеграції. Впровадження проєктного підходу стає невід'ємною складовою реформування публічного управління [3]. Комплексне впровадження проєктного менеджменту у публічному секторі потребує подальшого вдосконалення нормативної бази та розвитку компетентностей державних службовців.

1. Moya-Colorado, A., Suárez, E., & Gómez-González, C. (2021). *The role of donor agencies in promoting standardized project management in the Spanish development non-government organizations*. *Sustainability*, 13(3), 1490. <https://doi.org/10.3390/su13031490>

2. Шулик Ю. В. Застосування проєктного менеджменту у публічному управлінні в Україні / Ю. В. Шулик // *Наукові записки НаУОА. Серія: Економіка*. – 2022. – Вип. 24(52). – С. 68–75. – Режим доступу: <https://eprints.ua.edu.ua/id/eprint/8706/>

3. Старченко Г. В. Управління проєктами в публічній сфері / Г. В. Старченко // *Публічне управління та адміністрування*. – 2021. – № 2. – С. 84–89. – Режим доступу: https://reicst.com.ua/pmtl/article/download/issue_2_2021_17/issue_2_2021_17/269

Харчун А.М.

Національний університет «Львівська політехніка»

ПРОЦЕСИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ НА ШЛЯХУ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Цифровізація публічного управління стала ключовим фактором трансформації державного сектора в Україні. На шляху до європейської інтеграції вона є не лише інструментом модернізації, але й важливою умовою відповідності стандартам Європейського Союзу у сфері відкритості, прозорості та ефективності управління.

В Європейському Союзі цифрове управління розглядається як один із пріоритетних напрямів сталого розвитку. Держави-члени активно впроваджують електронні послуги, автоматизацію процесів і цифрові ідентифікації для покращення комунікації між державою та громадянами. Україна, задекларувавши курс на європейську інтеграцію, активно впроваджує подібні практики.

Цифровізація є однією з головних стратегічних цілей Європейського Союзу. В рамках програм Digital Europe та Єдиного цифрового ринку, країни-члени ЄС впроваджують сучасні технології у публічне управління, освіту, охорону здоров'я та бізнес. Це дозволяє забезпечити високу якість державних послуг, доступність інформації та ефективну взаємодію між державою та громадянами [1].

Україна, прагнучи інтегруватися до європейського простору, активно бере приклад з країн ЄС у побудові цифрової держави. Основна мета – створення відкритого та прозорого управління, що відповідає європейським принципам верховенства права, підзвітності та участі громадськості. Важливим кроком стало прийняття національних

стратегій цифровізації та імплементація європейських стандартів у законодавче поле України.

Європейський орієнтир також передбачає розвиток цифрової інфраструктури, захист персональних даних відповідно до регламенту GDPR, а також підтримку інновацій. Цей підхід дозволяє створити умови для сталого розвитку, залучення інвестицій та зростання довіри громадян до держави. Для України це шанс не лише модернізувати власну систему управління, а й зміцнити позиції на міжнародній арені.

Одним із найвизначніших досягнень є запуск платформи «Дія», яка стала символом цифрової держави. Завдяки цій платформі громадяни отримали доступ до більш ніж сотні державних послуг онлайн, включаючи реєстрацію бізнесу, отримання довідок, соціальних послуг тощо. Також запроваджено електронний документообіг у державних органах, розширено використання цифрового підпису, а також впроваджено відкриті дані, що сприяє прозорості та боротьбі з корупцією.

Одним із найвизначніших досягнень України у сфері цифровізації стало створення екосистеми «Дія» – державного сервісу, який дозволяє громадянам отримувати численні адміністративні послуги онлайн. Застосунок та портал «Дія» стали символом електронної держави, де документи у смартфоні мають таку ж юридичну силу, як паперові. Це значно спростило взаємодію громадян із державними установами, зменшило бюрократію та ризики корупції.

Крім «Дії», Україна успішно впровадила електронний документообіг у державних органах, що дозволило автоматизувати внутрішні процеси та зекономити бюджетні кошти. Запровадження електронного підпису, електронного резидентства для іноземців та відкриття реєстрів відкритих даних зробили українське публічне управління більш прозорим і ефективним [2].

Ще одним важливим досягненням стало впровадження цифрової освіти та ініціатив щодо підвищення цифрової грамотності серед населення. Проєкти на кшталт «Дія. Цифрова освіта» спрямовані на те, щоб кожен українець мав навички користування сучасними цифровими сервісами. Це формує стійке цифрове суспільство, готове до нових викликів та інтеграції в європейський цифровий простір.

Попри помітні успіхи, процес цифровізації стикається з низкою викликів. Серед них – нерівний доступ до інтернету в сільських регіонах, недостатній рівень цифрової грамотності серед частини населення, а також потреба в посиленні кібербезпеки.

Європейська інтеграція стимулює Україну до впровадження цифрових стандартів ЄС, включаючи GDPR (захист персональних даних), підвищення інституційної спроможності, а також адаптацію законодавчої бази до норм ЄС.

Отже, цифровізація публічного управління – це не лише технологічний, але й соціальний та політичний процес, що вимагає комплексного підходу. Україна вже зробила значний поступ на цьому шляху, і подальше зміцнення цифрових інструментів управління сприятиме не лише підвищенню якості державних послуг, а й прискоренню євроінтеграційних процесів.

1. *Кодіс Є.І. Модель інтеграції систем державного управління України та Європейського Союзу. Державне будівництво. № 2/2020. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2020_2_12. (дата звернення 15.04.2025)*

2. Ніколюк О.В., Мироненко Б.В., Кирилова В.П. Реформування системи публічного управління в умовах децентралізації влади. Економіка харчової промисловості. Том 14, Випуск 2/2022. С. 77–83.

Худий А.П.

Національний університет «Львівська політехніка»

ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ КРИЗОВИХ ДЕМОГРАФІЧНИХ ЯВИЩ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Пріоритети державної політики у сфері надання медичних послуг для подолання кризових демографічних явищ охоплюють декілька ключових напрямів, які мають забезпечити стабілізацію та зростання населення, підвищення тривалості життя, поліпшення якості медичного обслуговування та наблизити систему охорони здоров'я до вимог ЄС.

Першим пріоритетом є покращення доступності та якості первинної медичної допомоги, зокрема безперервний розвиток сімейної медицини, зменшення навантаження на лікарів, модернізації амбулаторій у сільській місцевості для оперативного виявлення та лікування хронічних хвороб, що напряму впливає на смертність.

Другим є підтримка репродуктивного здоров'я та материнства шляхом запровадження безоплатних програм з репродуктивного здоров'я, пренатального скринінгу, підтримки материнства та дитинства, що сприяє зменшенню рівня смертності новонароджених і зростанню народжуваності.

Інвестиції в профілактику та охорону здоров'я молоді є наступним пріоритетом; його реалізація відкриває можливість проводити кампанії з вакцинації, здорового способу життя, раннього діагностування захворювань, боротьби з алкоголізмом, наркоманією, тютюнопалінням – як важливі для збереження трудового потенціалу та формування здорової нації.

Розвиток гериатричної допомоги робить акцент на зниженні рівня старіння населення, тому держава повинна забезпечити якісне медичне обслуговування для літніх людей шляхом розвитку гериатричних відділень, програм домашнього догляду, підтримки паліативної допомоги тощо.

Демографічно орієнтоване планування охорони здоров'я передбачає стратегічні програми, які охоплюють аналіз демографічних даних і адаптацію системи охорони здоров'я до викликів конкретних регіонів – з урахуванням народжуваності, смертності, вікової структури.

Важливим пріоритетом є гармонізація з європейськими медичними стандартами, оскільки Україна поступово впроваджує європейські протоколи надання медичної допомоги, стандарти якості, безпеки ліків і медичних послуг для покращення якості лікування та збільшенню тривалості життя.

Участь у європейських програмах охорони здоров'я – інтеграція в ініціативи ЄС, такі як EU4Health, Horizon Europe, а також залучення до програм транскордонної медичної співпраці, в тому числі і реабілітаційної, дозволяють Україні отримувати фінансову та експертну підтримку для зміцнення демографічного потенціалу.

Розширення медичної мобільності та доступу до інновацій з огляду на те, що євроінтеграційні процеси відкривають українським медичним установам можливості для обміну досвідом, участі в дослідницьких проєктах і клінічних випробуваннях, що позитивно впливає на розвиток сучасної медицини та ефективну боротьбу з демографічними ризиками.

Таким чином, державна політика має поєднувати соціальні, медичні та інформаційні інструменти з метою впливу на демографічні процеси та створення стійкої моделі розвитку населення на шляху до євроінтеграції [1-5]. У контексті поглиблення європейської інтеграції Україна зобов'язана реформувати систему охорони здоров'я відповідно до цінностей і стандартів Європейського Союзу. Зокрема, з огляду на кризові демографічні явища – зниження народжуваності, зростання смертності та старіння населення – державна політика у сфері медичних послуг має стати не лише реактивною, а й проактивною, націленою на довгострокову демографічну стійкість. Для ефективної оцінки середовища, в якому реалізуються такі політики, доцільно використовувати PESTEL-аналіз – інструмент, що дозволяє систематизовано дослідити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які впливають на функціонування системи охорони здоров'я. На відміну від класичного SWOT-аналізу, який більше орієнтований на внутрішні ресурси й ризики, PESTEL-аналіз (табл.1) дає змогу краще проаналізувати зовнішні фактори, що є критично важливими для політики адаптації до стандартів ЄС, управління кризами та прогнозування тенденцій. Це особливо важливо для виявлення неочевидних можливостей у сфері євроінтеграційного співробітництва, інвестицій у здоров'я, цифровізації та соціальної політики.

Таблиця 1

**PESTEL-аналіз державної політики у сфері охорони здоров'я
в контексті демографічних викликів та євроінтеграції**

P (Political) – Політичні чинники: - Європейська інтеграція стимулює гармонізацію законодавства з нормами ЄС. - Участь України в міжнародних програмах (WHO, EU4Health). - Політична нестабільність і вплив воєнного стану на системність політики.	E (Economic) – Економічні чинники: - Недостатнє фінансування медичної сфери в умовах війни. - Економічна міграція населення та зменшення працездатного контингенту. - Потенціал міжнародної фінансової підтримки реформ (InvestEU, ЄБРР).
S (Social) – Соціальні чинники: - Старіння населення, зниження народжуваності. - Нерівність у доступі до медичних послуг. - Низький рівень довіри до медичних установ.	T (Technological) – Технологічні чинники: - Активне впровадження електронної охорони здоров'я (eHealth). - Розвиток телемедицини. - Недостатня цифрова грамотність у регіонах.
E (Environmental) – Екологічні чинники: - Вплив екології на здоров'я населення (особливо у зонах бойових дій). - Потреба в моніторингу стану навколишнього середовища як частини профілактики.	L (Legal) – Правові чинники: - Гармонізація українського законодавства з директивами ЄС. - Реформування ліцензійних процедур для медичних закладів. - Розробка нормативно-правової бази для державно-приватного партнерства.

Джерело: власні узагальнення

Проведений PESTEL-аналіз дозволив виявити низку факторів, які суттєво впливають на ефективність державної політики в охороні здоров'я. Зокрема, політичний аспект виявив високий рівень нормативної підтримки реформ, але й наявність адміністративних бар'єрів і фрагментації управлінських повноважень. Економічні чинники показали нестабільне фінансування галузі та залежність від зовнішньої допомоги. Соціальні аспекти підкреслили поглиблення регіональної нерівності в доступі до медичних послуг та брак профілактичної культури серед населення. Технологічний компонент продемонстрував потенціал цифровізації (електронне здоров'я, телемедицина), який поки що не реалізований на повну.

Отже, для подолання демографічних криз через інструменти медичної політики необхідно: посилити інтеграцію цифрових технологій, наростити профілактичні та реабілітаційні можливості медицини, розширити участь громад у формуванні політик і забезпечити фінансову сталість галузі. Такі підходи не лише сприятимуть поліпшенню якості життя громадян, а й пришвидшать адаптацію України до європейських соціальних стандартів.

Бакуменко В. Д., Попов С. А., Вошко І. В. Медична політика держави як об'єкт публічного управління та адміністрування. Актуальні проблеми державного управління 1(59)/2021. С. 163-172. <https://doi.org/10.34213/ap.21.01.17>.

Нагорянський А. О. Удосконалення державного управління системою медичної реабілітації як складової частини державної політики у сфері охорони здоров'я України. Клінічна та профілактична медицина, № 2(16)/2021. С. 63-69. [https://doi.org/10.31612/2616-4868.2\(16\).2021.08](https://doi.org/10.31612/2616-4868.2(16).2021.08).

Рудік О. Досвід ЄС щодо вимірювання ефективності державної політики в сфері охорони здоров'я (на прикладі інтегрованої медичної допомоги). Аспекти публічного управління. Том 10. №1. 2022. С. 12-19. <https://doi.org/10.15421/152271>.

Терешкевич Г. Т. Аналіз державної політики у сфері охорони репродуктивного здоров'я та планування сім'ї в умовах реформування медичної галузі. Публічна служба. Том 33 (72) № 4 2022. С. 118-128. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.4/19>.

Шкільняк М. М., Дерпак К. Ю., Дерпак Ю. Ю. Теоретико-методологічні основи досліджень державної політики щодо модернізації системи надання первинної медичної допомоги. С. 24-29. <https://doi.org/10.30841/2786-720X.2.2023.282490>.

СЕКЦІЯ 2

ДОМІНАНТИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В СУЧАСНІЙ ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Артерчук А.О.

Національний університет «Львівська політехніка»

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ОСВІТНЬОЇ ПРАЦІ: НОВІ ГОРИЗОНТИ У СТРУКТУРІ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В умовах глобалізації суспільного життя, цифровізації усіх видів людської діяльності, а з цим нестабільності соціально-економічного середовища ринку праці під особливу увагу науковця, професійного аналітика потрапляє освітня праця. Якщо коротко – йдеться про активну розумову та інтелектуальну діяльність людини щодо надання освітніх послуг у сфері формування і розвитку загальних і спеціальних знань (професійних компетенцій – навиків та вмінь), яка приносить дохід.

У попередні часи економічної історії, де фігурувала ідеологія повної зайнятості, така праця асоціювалася з робочими місцями у бюджетній сфері, де й реалізовувалася на засадах найму робочої сили – носіїв відповідного потенціалу. Нині ж ми спостерігаємо принципово іншу картину. Горизонти реалізації освітньої праці поза наймом збільшилися у рази. Як специфічний феномен соціально-трудоких відносин освітня праця перестає бути виключно функцією інституційного найму робочої сили. Вона дедалі частіше набуває форм, які властиві креативному сектору економіки, де пріоритетом стає не інституційна належність до системи освіти, а володіння знаннями, здатність транслювати їх у форматі послуг, контенту, продукту. Тобто, освітня праця стає феноменом, який доцільно розглядати як специфічну форму інтелектуальної праці, спрямовану на формування, трансляцію та застосування знань.

У класичних економічних теоріях праця викладача розглядалася як частина державної зайнятості (бюджетної сфери). Однак із розвитком цифрової економіки з'являються інші моделі – від індивідуального підприємництва до платформної зайнятості. Цим аспектам наукового пошуку освітньої праці нами було присвячено окремі публікації [1].

У контексті даного дослідження нами привертається увага до нового витка концептуалізації освітньої праці у структурі трудової діяльності. Йдеться, що у сучасному економічному та соціальному контексті вона набуває особливого статусу – як складова інтелектуального сектору економіки, що формує людський капітал, продукує соціальні смисли й визначає траєкторії розвитку суспільства знань. Її концептуалізація потребує перегляду традиційних уявлень про природу праці в освітній сфері.

Прокоментуємо ідеї докладніше.

По-перше, освітня праця є особливим видом трудової діяльності. Так, освітня праця є насамперед інтелектуальною, комунікативною та емоційною взаємодією, спрямованою на формування знань, навичок, компетенцій, світогляду. Вона характеризується високим рівнем когнітивного навантаження, відповідальністю за результат, складною системою зворотного зв'язку. У цьому сенсі вона перевищує рамки звичайної

«послуги», адже її результат – це зміна якості людського ресурсу. У теоретичному вимірі освітня праця належить до категорії творчої та смисложиттєвої праці, що поєднує функції трансляції, модифікації та продукування знань.

По-друге, освітня праця еволюціонує. Нами вже не раз вказувалося на історичні контексти освітньої праці (від найму до самозайнятості). У традиційних моделях зайнятості (індустріальна доба, соціалістичні системи) освітня праця була вмонтована в систему повної зайнятості і фінансувалася з бюджету. Така модель передбачала фіксований статус працівника, стабільну оплату і, водночас, обмежену автономію та інноваційність (табл.1).

Таблиця 1

Класифікація форм освітньої праці

Пор №	Форма	Характер зайнятості	Джерело доходу	Приклад
1	Класична наймана	Найм у ЗВО, школах, державних установах	Зарплата	Викладач ЗВО
2	Самозайнята	Незалежна діяльність	Репетиторство, продаж курсів	Приватний репетитор
3	Платформна	Зайнятість через онлайн-платформи	Роялті, підписки	Udemy, Coursera
4	Кооперативна	Колективна ініціатива	Внески, гранти	Альтернативні школи

З переходом до економіки знань і цифрового середовища виник альтернативний сектор освітньої праці, що функціонує поза межами класичних відносин найму. Мова йде про самозайнятих фахівців (репетиторство, консультації, EdTech); авторів навчального контенту (онлайн-курси, відеоуроки, методичні матеріали); освітні кооперативи та ініціативи, які функціонують на принципах горизонтального управління, колективної участі, гнучкого розподілу прибутку. У цих формах освітня праця набуває підприємницьких ознак: викладач стає не лише провайдером знань, а й стратегом власного бренду, менеджером комунікацій, розробником продукту. Це відкриває нові горизонти в структурі трудової діяльності, водночас створюючи нові виклики – від нестабільності доходів до необхідності постійного саморозвитку.

По-третє, освітня праця є показовим ресурсом нової економіки. Рефлексія над природою освітньої праці дозволяє говорити про неї як про конвертований ресурс – вона трансформується в соціальний капітал, економічні вигоди, культурну тяглість, а відтак має стратегічне значення у формуванні майбутнього. У цьому сенсі важливим завданням для майбутніх досліджень є: створення нових моделей оцінки і визнання освітньої праці поза традиційною системою тарифікації; підтримка гнучких форм зайнятості в освітній сфері; розвиток цифрової освітньої інфраструктури для забезпечення рівного доступу до ринку праці. Платформізація освітньої праці дозволяє масштабувати аудиторію, але ставить нові виклики щодо конкуренції, маркетингу та бренду. Кооперативні форми стимулюють горизонтальні зв'язки між учасниками освітнього процесу, демократизуючи процес управління. Міждисциплінарність і креативна інтеграція зміщують акцент з

передачі знань на розвиток soft skills, проєктного мислення, самонавчання. Трансформація ринку освітніх послуг демонструє зміщення від «державного замовлення» до «ринкової логіки». Це змінює роль викладача – від носія знань до куратора інтелектуального простору; структуру доходу – від гарантованої зарплати до диверсифікованих джерел; природу зайнятості – від сталості до гнучкості.

Таким чином, освітня праця переживає нову фазу інституційного переосмислення. Її концептуалізація у структурі трудової діяльності потребує врахування: нових форм зайнятості; цифрових моделей взаємодії; автономії освітянина як суб'єкта економічних рішень. Це створює необхідність в оновлених підходах до політики оплати, соціального захисту та розвитку освітнього ринку.

І. Уляна Садова, Андрій Артерчук Неформальна зайнятість і освітня праця: виклики, тренди, перспективи в контексті глобальних змін ринку праці // Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2024. Випуск 67. – URL.: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/economics/article/view/12796/13137>

Лютин Я.В.

Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника

СУТНІСТЬ І ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАЛУЧЕННЯ ЗОВНІШНІХ ІНВЕСТИЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВО

Залучення інвестицій на підприємство є складним процесом, як з економічного й управлінського, так і з юридичного погляду, що обумовлює необхідність застосування спеціальних механізмів для його супроводу. Змістовний аналіз наведених в наукових працях визначень економічного й організаційно-економічного механізмів та спроба узагальнити їх основні характеристики, що можуть бути притаманні процесам залучення зовнішніх інвестицій на підприємство, дали змогу виокремити такі основні елементи механізмів залучення зовнішніх інвестицій:

- суб'єкти механізмів залучення зовнішніх інвестицій – інвестори та підприємства-реципієнти інвестицій;
- важелі механізмів залучення зовнішніх інвестицій – внутрішні регулятори механізмів, які впливають на прийняття рішень їх суб'єктами щодо залучення інвестицій та спонукають цих суб'єктів до активних дій в інвестиційному процесі;
- форми та інструменти залучення інвестицій – купівля/продаж корпоративних прав підприємства реципієнта, емісія ним цінних паперів, створення інвестиційних чи інших фондів тощо;
- інвестиційна інфраструктура – суб'єкти, які супроводжують процес інвестування (державні реєстратори, аудиторі, оцінювачі, брокери та інші) тощо.

З урахуванням описаної вище структури економічного механізму залучення зовнішніх інвестицій на підприємство запропоновано його визначати як систему взаємодії суб'єктів інвестиційної діяльності, функціонування якої: спрямоване на залучення зовнішніх інвестицій на підприємства; регламентується відповідним законодавчо-

нормативним забезпеченням; може передбачати застосування спеціальних форм та інструментів інвестування, а також послуг суб'єктів інвестиційної інфраструктури.

При формуванні чи виборі конкретного механізму залучення зовнішніх інвестицій на підприємство необхідно враховувати насамперед особливості економічної діяльності реципієнта інвестицій, а також мету їхнього залучення. Ефективність застосування економічного механізму залучення зовнішніх інвестицій на підприємство залежатиме від врахування принципів побудови його структури та архітектури, які варто згрупувати за трьома напрямками: принципи системного підходу (ефективного цілепокладання, цілісності, ієрархічності побудови, структуризації, множинності, спеціалізації, оптимуму, децентралізації, розвитку, детермінізму тощо); загальні принципи управління (цілеспрямованості, ієрархічності, врахування потреб та інтересів, економічності, спланованості, взаємозалежності, компетентності, стимулювання, гнучкості); принципи інвестування (добровільності, захищеності інвестицій, свободи вибору форм і партнерів, окупності, економічної ефективності, мінімізації ризиків).

Мисак Ю.І.

Національний університет «Львівська політехніка»

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ РЕСУРС ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС І ЧИННИК СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІ: ПРОБЛЕМИ ТА РІШЕННЯ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний ринок праці трансформується під впливом глобальних економічних, соціальних і технологічних змін. Пандемія COVID-19 пришвидшила цифровізацію, сприяючи поширенню дистанційної та гібридної роботи. Глобалізація й міграція поглибили дефіцит кваліфікованих працівників. Однією з провідних тенденцій стає перехід до індустрії 4.0 та 5.0, де пріоритет мають *soft skills* – критичне мислення, емоційний інтелект, адаптивність [1]. У цих умовах особливо зростає значення безперервного навчання. Економічне зростання та конкурентоспроможність країн напряму залежать від рівня розвитку людського капіталу (ЛК).

Нині провідні країни світу системно інвестують у розвиток населення – освіту, охорону здоров'я, підвищення кваліфікації. У глобальних рейтингах лідирують Фінляндія, Ісландія та Данія, що свідчить про стратегічну важливість ЛК в епоху технологічних змін [1].

Водночас працівники стикаються з новими викликами. Технологічний прогрес, цифровізація та автоматизація змінюють характер праці, вимагаючи постійного оновлення знань. За прогнозами, до 2025 року кожен другий працівник потребуватиме пере-кваліфікації через технологічні зміни. Поєднання пандемії та «четвертої промислової революції» створило подвійний шок на ринку праці: старі професії зникають, нові – лише формуються [2]. Це змушує роботодавців переосмислювати підходи до управління персоналом і розвитку талантів.

Людський капітал – це сукупність знань, навичок, досвіду та здоров'я, які визначають продуктивність працівника. У сучасній економіці знань він є стратегічним ресурсом як для держав, так і для бізнесу. Освіта, професійна підготовка та охорона

здоров'я забезпечують зростання економіки, підвищуючи ефективність інших ресурсів. На думку дослідників, це ключовий чинник сталого розвитку. Україна, за цим показником, відстає від Польщі, яка завдяки інвестиціям у людський капітал досягла швидшого прогресу [3]. Для прикладу, Скандинавські країни демонструють стабільно високий рівень людського капіталу та економічного зростання, що підтверджує загальноєвропейську тенденцію: чим вищий рівень людського капіталу – тим вищий ВВП і кращі перспективи розвитку.

Для оцінки використовується індекс людського капіталу (НСІ). У 2020 році Польща мала НСІ = 0,75 (підвищення з 0,70 у 2010 р.), Німеччина – на схожому рівні. У Швеції та Фінляндії показник сягнув ~0,80. Натомість Україна з НСІ = 0,63 займає 53-тє місце у світі, що вище середнього для її рівня доходу, але нижче загальноєвропейського рівня [4]. Протягом останнього десятиліття НСІ України залишався незмінним, що свідчить про застій у розвитку людського капіталу, зумовлений, зокрема, воєнною агресією. Польща наблизилась до показників розвинених країн, тоді як Україна потребує рішучих реформ для скорочення розриву.

Сучасний ринок праці Європи стикається з низкою структурних викликів, що впливають на попит і пропозицію робочої сили:

- Автоматизація. Швидке впровадження робототехніки та ШІ створює загрозу втрати частини робочих місць. В країнах ОЕСР автоматизації піддаються близько 14% посад, а ще третина – змінюється під впливом технологій. У ЄС такі зміни викликають занепокоєння: 72% громадян бояться втратити роботу, особливо представники рутинних професій з низьким рівнем кваліфікації, як-от касири, бухгалтери, оператори виробництва [5].

- Цифровізація. Цифрові трансформації змінюють вимоги до працівників: понад 70% потребують хоча б базових цифрових навичок, проте третина ризикує опинитися в «цифровому розриві» [6]. Це ускладнює працевлаштування і посилює структурне безробіття, зокрема серед старших людей. Цифровізація також сприяє зростанню нетипових форм зайнятості, що з одного боку підвищує гнучкість ринку, а з іншого – загострює питання соціального захисту.

- Гіг-економіка. Розвиток платформ праці (Uber, Upwork тощо) створив гнучкі можливості зайнятості, але й нові ризики: нестача соціальних гарантій, алгоритмічний контроль, непрозоре оцінювання й жорстка конкуренція. Це знижує стабільність доходу та ускладнює захист трудових прав.

- Міграція. Посилення міграційних потоків змінює структуру робочої сили. Внутрішньоєвропейська міграція та приплив працівників з-за меж ЄС сприяють покриттю дефіциту кадрів у приймаючих країнах. Водночас Україна втрачає кваліфіковані кадри, що знижує її трудовий потенціал.

- Демографія. Старіння населення та зменшення народжуваності зменшують кількість працездатних осіб у Європі. Цей тренд триватиме і надалі, посилюючи дефіцит кадрів у важливих секторах, таких як ІТ, медицина та інженерія. У відповідь все частіше залучаються старші працівники та пенсіонери, які продовжують трудову активність у різних формах [7].

Зазначені тенденції зумовлюють появу нових вимог до компетенцій працівників. Уже сьогодні спостерігається зростання попиту на низку професій майбутнього: фахівців з цифрової етики, інженерів з відновлюваної енергетики, менеджерів зі сталого розвитку, операторів роботизованих систем, експертів з кібергігієни тощо. Таким чином,

сучасний працівник має бути готовим до постійного навчання і розвитку нових навичок, аби залишатися конкурентоспроможним на динамічному ринку праці.

Показники України за індексом людського капіталу свідчать про необхідність докласти значних зусиль для його покращення. Розглянемо ключові напрями зміцнення людського капіталу України – освіту, охорону здоров'я, цифрові навички та управління талантами:

- **Освіта:** Україна стикається з проблемою «освітньої бідності»: близько 28% десятирічних дітей не розуміють простого тексту при читанні (для порівняння, середній показник у регіоні – 11%). Тому важливо продовжувати реформу «Нової української школи», розвивати дистанційні освітні платформи та приділяти увагу STEM-дисциплінам.

- **Охорона здоров'я:** ймовірність дожити до 60 років для українців становить лише ~81%, переважно через поширені неінфекційні захворювання. Необхідно посилювати програми профілактики та реабілітації, підвищувати рівень універсального охоплення медичними послугами, а також забезпечити психологічну підтримку ветеранів.

- **Цифрові навички:** подолання «цифрового розриву» є нагальною потребою. Слід забезпечити школи високошвидкісним інтернетом, поширювати ініціативи онлайн-освіти (наприклад, проєкт «Дія.Цифрова освіта»).

- **Управління талантами:** Україна відчуває значний відтік кадрів за кордон. Необхідні програми репатріації талантів, підтримка стартапів та створення привабливих умов праці на батьківщині – особливо для молоді та жінок [8].

У контексті економіки знань концепція навчання впродовж життя (англ. Lifelong Learning) набуває все більшого значення. За визначенням ЮНЕСКО, Lifelong Learning – це безперервний процес особистісного, соціального та професійного розвитку людини впродовж усього життя, що охоплює формальну, неформальну й інформальну освіту. В розвинених країнах створені умови для гнучкого поєднання навчання у школі, університеті, на робочому місці та в громадському просторі протягом життєвого циклу. Країни з високим рівнем участі населення у Lifelong Learning та стабільними інвестиціями в освіту і охорону здоров'я демонструють стале зростання людського капіталу та глобальну конкурентоспроможність. Середній рівень участі дорослого населення в програмах навчання впродовж життя в країнах ЄС становить ~11%, тоді як у Скандинавії цей показник перевищує 30% [9]. Це свідчить про високу мотивацію громадян постійно оновлювати знання й навички. В Україні частка дорослих, залучених до будь-яких форм освіти протягом життя, оцінюється лише в 5–7%, що значно нижче середньоєвропейського рівня.

Варто також порівняти рівень інвестицій у розвиток людського капіталу. Частка видатків на освіту у ВВП Данії сягає 7,8%, у Швеції – 6,9%, у Німеччині – 4,9%, тоді як в Україні – близько 5,1% [10]. Водночас значна частина українських освітніх видатків спрямовується на адміністративні та зарплатні витрати, а не на оновлення змісту освіти чи розвиток цифрової інфраструктури навчання. Подібна ситуація і в сфері охорони здоров'я: витрати на медицину в Німеччині становлять ~10,5% ВВП, у Франції – 11,0%, у Швеції – 11,4%, тоді як в Україні – лише ~7,5% [11]. Недостатні інвестиції в освіту і здоров'я негативно позначаються на якості людського капіталу та довгостроковій продуктивності робочої сили.

У розвинених державах інституційна підтримка ЛК та стратегічного управління талантами базується на узгоджених урядових програмах і тісній співпраці з бізнесом. Прикладом є:

- Фінляндія, де створено Національну раду з прогнозування потреб у навичках (National Foresight Forum on Skills Needs), яка щорічно оновлює пріоритетні напрямки розвитку освіти на основі аналітики ринку праці;
- Естонія, де держава інвестувала у цифрову трансформацію освіти. Запроваджено національні платформи e-School та e-CV, що забезпечують електронний облік компетенцій і кар'єрного шляху громадян;
- Польща, де для підвищення мобільності працівників і визнання результатів навчання впроваджено інтегровану систему кваліфікацій (Zintegrowany System Kwalifikacji, ZSK), що визнає результати неформальної освіти.

Перелічені практики доводять, що ефективна державна політика у сфері розвитку ЛК поєднує використання аналітики, гнучке регулювання освіти та впровадження цифрових рішень.

Прогнозування навичок стає ключовим інструментом і для бізнесу та держави в умовах стрімких технологічних змін. Уже в найближче десятиліття суттєво зміниться перелік затребуваних компетенцій. Щоб вчасно реагувати, європейські країни впроваджують skills foresight – системи постійного моніторингу ринку праці та освітніх тенденцій. За рекомендаціями Cedefop, ефективне управління навичками передбачає оцінку, прогнозування потреб, усунення прогалин і адаптацію освітніх програм під нові вимоги. Наприклад, прогноз ЄС до 2035 року передбачає зростання попиту на висококваліфікованих технічних фахівців, особливо у сфері ІТ, та зменшення потреби в рутинних середньо кваліфікованих професіях [12]. Такий підхід дозволяє заздалегідь готувати кадри, запобігаючи структурному безробіттю й кадровому дефіциту.

Варто окремо відзначити важливість HR-аналітики у сучасному управлінні персоналом. Завдяки аналізу даних про працівників компанії можуть прогнозувати потреби в навичках, виявляти кадрові «розриви» та вдосконалювати стратегії найму й розвитку. Наприклад, аналітика дозволяє оцінити, яких фахівців бракуватиме в майбутньому, хто з нинішніх співробітників може заповнити ці ролі після навчання, а де потрібно шукати нових людей. Також моделі прогнозування використовуються для виявлення ризиків звільнення ключових працівників і підвищення ефективності програм розвитку. Це дозволяє заздалегідь реагувати на зміни і запобігати дефіциту кадрів.

Розвиток ЛК – це не лише соціально-економічна потреба, а й стратегічна інвестиція у майбутнє. Цілеспрямовані інвестиції та впровадження сучасних інструментів (таких як skills foresight та HR-аналітика) дозволяють значно прискорити розвиток людського потенціалу. В умовах викликів XXI століття передбачуване та оптимізоване управління талантами здатне підвищити національну конкурентоспроможність, стійкість ринку праці та створити інклюзивне середовище для розвитку кожного працівника.

1. Charlton E. These are the healthiest and best educated countries in the world [Електронний ресурс] // World Economic Forum. – 2018. – Режим доступу: <https://www.weforum.org/stories/2018/10/these-countries-have-the-highest-levels-of-human-capital/> (дата звернення: 14.04.2025).

2. Whiting K. *These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them* [Електронний ресурс] // World Economic Forum. – 2020. – Режим доступу: <https://www.weforum.org/stories/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/> (дата звернення: 14.04.2025).
3. Śliwiński P. P. *Economic divergence between Poland and Ukraine from the perspective of their balances of payments* // *Social Inequalities and Economic Growth*. – 2022. – № 72(4). – С. 69–88.
4. World Bank. *Investing in Human Capital a Top Priority for Ukraine Amid Pandemic, says World Bank* [Електронний ресурс] // Press Release. – 16.09.2020. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/09/16/investing-in-human-capital-a-top-priority-for-ukraine-amid-pandemic-says-world-bank> (дата звернення: 14.04.2025).
5. European Commission. *Developments and Forecasts of Changing Nature of Work* [Електронний ресурс] // Knowledge for Policy – Foresight. – 2022. – Режим доступу: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/topic/changing-nature-work/developments-forecasts-changing-nature-work_en (дата звернення: 14.04.2025).
6. Eurofound. *The digital age: Implications of automation, digitisation and platforms for work and employment*. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. – 34 с. – Режим доступу: <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2021-12/ef21007en.pdf> (дата звернення: 14.04.2025).
7. Tsaousiotis K., Panitsidis K., Spinthiropoulos K., Zafeiriou E. *A new perspective on talent management: An integrative review of the current literature* // *Administrative Sciences*. – 2025. – Vol. 15, no. 3. – Article 102. – Режим доступу: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/3/102> . (дата звернення: 14.04.2025).
8. Центр економічної стратегії (2024). *Українські біженці після трьох років за кордоном*. – URL: <https://ces.org.ua/en/refugees-fourth-wave/> (дата звернення: 14.04.2025).
9. Eurostat. *Participation rate in education and training (last 4 weeks) by sex and age* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Adult_learning_statistics (дата звернення: 14.04.2025).
10. OECD. *Education at a Glance 2022: OECD Indicators*. – Paris: OECD Publishing, 2022. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2022_3197152b-en.html (дата звернення: 14.04.2025).
11. World Bank. *World Development Indicators: Health expenditure*. – 2023. – URL: <https://databank.worldbank.org>
12. Cedefop. *Skills in transition: the way to 2035*. – Luxembourg: Publications Office, 2023. – Режим доступу: <http://data.europa.eu/doi/10.2801/438491> (дата звернення: 14.04.2025).

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК МЕХАНІЗМ МОБІЛІЗАЦІЇ РЕСУРСІВ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

У контексті посткризового відновлення та прагнення до сталого економічного розвитку, Україна потребує ефективних механізмів мобілізації ресурсів. Одним із таких інструментів виступає публічно-приватне партнерство, яке дозволяє поєднати державні стратегічні цілі з інвестиційними можливостями бізнесу.

Публічно-приватне партнерство (ППП) є формою співпраці між державними інституціями та приватним сектором, що базується на довгострокових зобов'язаннях, розподілі ризиків, відповідальності та ресурсів. У сучасному публічному управлінні PPP розглядається як інноваційний механізм реалізації стратегічних суспільно важливих проєктів в умовах обмежених бюджетних ресурсів. Воно дозволяє державі не лише залучати позабюджетне фінансування, а й користуватися управлінською гнучкістю, технологічними інноваціями та ефективністю приватного бізнесу. Таким чином, PPP сприяє трансформації ролі держави – від монопольного виконавця до координатора та гаранта якості суспільних послуг [1].

Публічно-приватне партнерство відіграє важливу роль у модернізації енергетичного сектору України, який потребує значних капіталовкладень для забезпечення енергетичної безпеки, декарбонізації та переходу до відновлюваних джерел енергії. Завдяки PPP держава може залучати інвесторів до проєктів з будівництва та модернізації електростанцій, розвитку мереж розподілу та енергозбереження, водночас зберігаючи стратегічний контроль за критичною інфраструктурою. Прикладом такого партнерства є розвиток сонячних електростанцій у рамках співпраці з Державним агентством з енергоефективності та міжнародними інвесторами, зокрема у Дніпропетровській та Херсонській областях [2].

У транспортній галузі PPP створює умови для розвитку якісної дорожньої, залізничної та портової інфраструктури, що є основою логістичної спроможності країни в умовах відновлення та інтеграції до європейських транспортних мереж. Знаковими прикладами стали концесійні проєкти у портах Ольвія та Херсон, де міжнародні оператори (QTerminals, RISOIL-KH) взяли на себе зобов'язання щодо модернізації портової інфраструктури [3]. Також у 2021 році Укравтодор оголосив про пілотний проєкт будівництва дороги Львів–Краковець у форматі PPP, що стало першим випадком залучення приватного капіталу до дорожнього будівництва на умовах довгострокової експлуатації.

У сфері цифрових сервісів діє ініціатива «Держава в смартфоні» (Дія), де держава співпрацює з приватними ІТ-компаніями щодо розробки, безпеки та підтримки платформи.

Незважаючи на потенціал публічно-приватного партнерства в Україні, його розвиток стримується рядом системних бар'єрів. Серед ключових перешкод – недосконале нормативно-правове регулювання, що ускладнює підготовку та реалізацію PPP-проєктів; інституційна слабкість органів публічної влади, які часто не мають достатньої експертизи та досвіду управління такими ініціативами; низький рівень довіри

приватного бізнесу до держави, зокрема через ризики політичної нестабільності, корупції та відсутності гарантій дотримання зобов'язань.

Для активізації розвитку ППП в Україні необхідна цілеспрямована модернізація державної політики, орієнтована на створення сприятливого інституційного та інвестиційного середовища. Серед пріоритетних напрямів – удосконалення законодавства з урахуванням міжнародних стандартів, посилення спроможності органів влади через навчання кадрів та створення спеціалізованих ППП-агенцій, розвиток механізмів гарантій для інвесторів і мінімізація регуляторних ризиків [4]. Важливим є також забезпечення прозорості та громадського контролю за реалізацією проєктів, що сприятиме зростанню довіри з боку бізнесу та громадськості.

Підсумовуючи, можемо стверджувати, що публічно-приватне партнерство є стратегічно важливим інструментом для забезпечення економічного зростання України в умовах обмежених державних ресурсів та необхідності відновлення критичної інфраструктури. Воно дозволяє залучити приватні інвестиції, управлінські компетенції та інновації для реалізації соціально значущих проєктів у таких галузях, як енергетика, транспорт, медицина, освіта та цифрові технології.

Водночас ефективна реалізація ППП потребує подолання низки бар'єрів – від нормативно-правових до інституційних та репутаційних. Для цього держава має послідовно вдосконалювати політику в сфері ППП, підвищувати прозорість процесів, розвивати компетентності публічних службовців і створювати передбачувані умови для інвесторів.

1. Закон України «Про публічно-приватне партнерство»: Закон України від 01 лип. 2010 р. № 2404-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>

2. Публічно-приватне партнерство в Україні : аналіт. доп. / за ред. Т. М. Мотренка. – К.: Центр адаптації держ. служби до стандартів ЄС, 2020. – 72 с.

3. Дорошенко С. І. Публічно-приватне партнерство як інструмент залучення інвестицій в інфраструктурні проєкти / С. І. Дорошенко // Економіка та держава. – 2021. – № 4. – С. 38–42.

4. Балацький О. Ф., Куліков І. В. Потенціал публічно-приватного партнерства в умовах відновлення економіки України / О. Ф. Балацький, І. В. Куліков // Стратегія і практика інноваційного розвитку. – 2023. – № 1. – С. 20–26.

СЕКЦІЯ 3

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТІВ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Великих К.О.

Харківський національний університет міського господарства
імені О.М.Бекетова

ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОГРЕСУ

Технологічний прогрес трансформує світ праці по всій планеті, ліквідуючи менш складні професії та роблячи цифрову інтеграцію працівників і компаній важливою вимогою для включення у виробничий сектор. Пандемія Covid-19 а потім російська агресія прискорила цю трансформацію, спонукаючи компанії перейти на дистанційну роботу, цифровізацію та автоматизацію процесів для підтримки операційної діяльності в умовах тимчасової нестачі робочої сили.

Цей процес пов'язаний зі зростанням цифрової економіки. В її основі перебувають цифрові технології, такі як інтернет, мобільні пристрої, аналітика великих даних, штучний інтелект, блокчейн і хмарні технології. Вони слугують підґрунтям для цифрових транзакцій, комунікації та обробки даних, даючи змогу підприємствам і приватним особам взаємодіяти та здійснювати комерційну діяльність у нові для них способи [1, с. 4].

Цифрову економіку можна визначити як сукупність усіх економічних процесів і відносин, що виникають завдяки використанню цифрових технологій, інтернет-платформ, автоматизованих систем і обміну даними в реальному часі. Цей новий етап економічного розвитку дозволяє знижувати витрати, підвищувати ефективність бізнесу, створювати інноваційні продукти та послуги, а також змінювати способи взаємодії між підприємствами і споживачами [2, с. 10].

Цифрова економіка істотно змінює традиційні бізнес-процеси. За досягнення найбільш складних рівнів цифровізації в економіці відбувається кардинальна трансформація виробничих відносин учасників, результатом якої є об'єднання виробництва і послуг в єдину цифрову систему [3, с. 13].

Електронна інженерія формує основу для цифрових пристроїв та інфраструктури, вона включає проектування апаратного забезпечення, розробку мікросхем та дослідження нових матеріалів;

Обробка даних, штучний інтелект і програмування є серцем сучасних технологій, що дозволяє аналізувати величезні обсяги інформації, створювати автономні системи й удосконалювати взаємодію людини з машинами;

Кібербезпека стає дедалі важливішою, адже цифровий світ потребує надійного захисту від загроз, кіберзлочинності та витоку даних.

Ці сфери не просто змінюють професійний ринок, вони трансформують всю економіку, від медицини до фінансів. А для успішної кар'єри в них потрібно постійно вдосконалювати свої знання та адаптуватися до нових викликів.

Цифрова економіка вже активно впроваджує інноваційні рішення у різних галузях, демонструючи свою універсальність і потужність. Ось кілька яскравих прикладів:

Сільське господарство – використання інтернету речей (IoT) і штучного інтелекту для точного землеробства. Дрони збирають дані про стан ґрунту та рослин, що допомагає оптимізувати використання ресурсів і підвищити урожайність.

Освіта – онлайн-платформи та штучний інтелект дозволяють створювати персоналізовані навчальні програми для студентів. Вчителі можуть використовувати віртуальну реальність для проведення інтерактивних занять.

Охорона здоров'я – телемедицина робить медичні послуги доступними навіть у віддалених регіонах. Алгоритми аналізу даних допомагають у діагностиці та прогнозуванні захворювань, а роботизовані системи підтримують хірургічні процедури.

Промисловість – впровадження розумних фабрик, де системи автоматизації та штучний інтелект координують виробничі процеси, підвищуючи ефективність і зменшуючи вплив на навколишнє середовище.

Цифрова економіка суттєво змінює комерцію, створюючи нові можливості для бізнесу та споживачів.

Електронна торгівля – онлайн-магазини та платформи дозволяють компаніям виходити на глобальний ринок, скорочуючи витрати на фізичну інфраструктуру. Споживачі отримують доступ до товарів з будь-якої точки світу.

Аналіз даних – завдяки великим даним компанії можуть краще розуміти поведінку покупців, передбачати тенденції й персоналізувати пропозиції для кожного клієнта.

Штучний інтелект – використання AI для автоматизації обслуговування клієнтів через чат-боти, аналізу ринку та рекомендацій на основі інтересів споживачів.

Фінансові технології (FinTech) – цифрові платіжні системи, криптовалюти та мобільні додатки спрощують процес оплати й управління фінансами, роблячи транзакції зручними та безпечними.

Реклама – цифрова реклама дає можливість таргетингу, коли компанії можуть точно визначати свою аудиторію, витрачаючи ресурси ефективніше.

Україна має величезний потенціал для інтеграції в світову цифрову економіку, і вже є певні напрямки, які можна використати для прискорення цього процесу. Україна володіє талановитими IT-фахівцями, здатними створювати передові технологічні рішення. Підтримка стартапів і технологічних хабів допоможе реалізувати цей потенціал. Розширення онлайн-магазинів і використання сучасних фінансових технологій може зміцнити позиції України на міжнародному ринку.

Інтеграція в цифрову економіку допоможе Україні не лише зміцнити економіку, але й підвищити її роль у глобальному цифровому просторі. Це стратегічний шлях, що потребує послідовності та адаптації до сучасних викликів.

І. Гуржій, Н. М., Назарова, С. О., & Васирина, О. Р. (2024). Цифрова економіка та її вплив на зміну споживчих звичок і ринкових стратегій: цифрові трансформації та

інституційний контекст. Академічні візії, (30). Режим доступу: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1037>

2. Крисоватий А. І. Цифрова економіка: підручник / А. І. Крисоватий, О. М. Десятнюк, О. В. Птащенко/, Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 520 с.

3. Пищуліна О.М. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти / О. М. Пищуліна; Razumkov centre. – Київ: Zanoim, 2020. – 274 с. Режим доступу: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf

Прокопів І.І.

Національний університет «Львівська політехніка»

ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСОБИ МІНІМІЗАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНИХ РИЗИКІВ ПРИ БУДІВНИЦТВІ ТА ЕКСПЛУАТАЦІЇ АВТОМОБІЛЬНИХ ДОРІГ

Будівництво та експлуатація автомобільних доріг є необхідною складовою економічного розвитку будь-якої держави. Проте ці процеси супроводжуються значними екологічними ризиками, що потребують ретельного регулювання та управління з боку органів публічної влади. У статті розглянуто основні публічно-управлінські засоби, спрямовані на мінімізацію негативного впливу дорожнього будівництва на навколишнє середовище.

Ефективна екологічна політика неможлива без належного правового забезпечення. Законодавчі норми також визначають обов'язки замовника, підрядника та наглядових органів щодо дотримання екологічних стандартів. Зокрема, передбачено накладення штрафних санкцій за порушення екологічного законодавства, що мотивує учасників будівництва дотримуватися вимог [1].

В Україні існує низка законодавчих актів, які регламентують екологічні аспекти будівництва доріг, зокрема:

- Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища»;
- Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку»;
- Закон України «Про оцінку впливу на довкілля».

Ці акти зобов'язують забудовників проводити екологічні дослідження на етапі проєктування та враховувати висновки оцінки впливу на довкілля.

Важливою частиною правового регулювання є гармонізація національного законодавства із міжнародними нормами та директивами, зокрема Європейського Союзу. Це дозволяє Україні інтегруватися у світові екологічні стандарти та застосовувати найкращі практики.

Окрім загальних екологічних законів, діють підзаконні акти та стандарти, які регламентують допустимий рівень шуму, викидів, втручання в ландшафт тощо. Їх дотримання повинне перевірятися на всіх етапах реалізації проєктів.

Публічні органи влади відіграють ключову роль у запровадженні стратегічної екологічної оцінки, яка дозволяє виявити потенційні ризики ще на етапі планування. Це

сприяє уникненню критичних помилок і дозволяє скоригувати проєкт до початку будівництва [2].

Зокрема, ця оцінка дозволяє не лише оцінити потенційний вплив проєкту на довкілля, а й передбачити кумулятивні ефекти, що можуть виникнути при реалізації декількох інфраструктурних проєктів у регіоні. Це особливо важливо для збереження екосистем і біорізноманіття. Участь у процесі стратегічної оцінки повинні брати не лише державні установи, а й представники наукових кіл, громадськості та незалежні експерти. Це забезпечує об'єктивність висновків та прийняття збалансованих рішень. Ефективне планування передбачає створення альтернативних сценаріїв розвитку проєкту. Наприклад, зміна траси дороги або використання інших матеріалів може суттєво знизити екологічні загрози без шкоди для інфраструктурної мети.

Регулярний екологічний моніторинг під час будівництва та експлуатації доріг дає змогу оперативно виявляти негативні впливи і вживати коригувальні заходи. Органи місцевого самоврядування спільно з екологічними службами здійснюють контроль за дотриманням екологічних норм.

Систематичний моніторинг включає не лише контроль якості повітря чи води, а й спостереження за змінами у флорі та фауні, зсувами ґрунту, рівнем шуму та вібрації. Це дає змогу комплексно оцінити наслідки дорожнього будівництва. Контроль здійснюється як державними структурами, так і через незалежні аудити, що дозволяє уникнути конфлікту інтересів. Важливу роль тут відіграють екологічні інспекції, які мають повноваження призупиняти роботи у випадку порушень [3].

Сучасні цифрові технології, такі як дрони, геоінформаційні системи та автоматизовані сенсори, значно покращують якість екологічного моніторингу. Їх інтеграція у державні системи дозволяє отримувати дані в реальному часі.

Громадські слухання та відкритий доступ до інформації про екологічні аспекти проєктів – важлива складова публічного управління. Така прозорість сприяє формуванню довіри з боку громадян і підвищує ефективність екологічної політики.

Використання сучасних технологій – ще один шлях мінімізації шкоди природі. Наприклад, застосування шумопоглинальних матеріалів, біоінженерних рішень для зміцнення узбіч та систем очищення зливових вод значно зменшує негативний вплив на довкілля.

Сучасні екологічні інновації охоплюють використання матеріалів нового покоління з меншим вуглецевим слідом. Наприклад, впровадження теплозберігаючих асфальто-бетонів дозволяє зменшити споживання енергії під час будівництва та експлуатації дорожнього покриття. Такі рішення сприяють не лише збереженню довкілля, а й економії бюджетних коштів.

Велике значення має застосування «зелених зон» уздовж трас – висадка дерев, чагарників та фітосмуг, які поглинають шкідливі речовини, знижують рівень шуму та підвищують якість повітря. Це також сприяє збереженню локальної екосистеми та підвищенню естетичної привабливості територій.

Ще одним напрямком інновацій є використання систем повторного збору та очищення дощових і талих вод із дорожнього полотна. Такі системи запобігають потраплянню небезпечних речовин у водойми, тим самим зменшуючи навантаження на

довкілля і водні ресурси. Застосування біоінженерних фільтрів робить цей процес максимально екологічним.

Загалом, публічно-управлінські засоби мінімізації екологічних ризиків є важливими інструментами для досягнення сталого розвитку в дорожній галузі. Вони охоплюють правові, організаційні, технічні та комунікаційні підходи, які мають діяти в єдиній системі екологічного управління.

1. Безуглий А. О., Янчук М. Б., Іванченко В. О., Стасюк Б. О., Захарова Т. В. *Комплексна оцінка показників ефективності інвестицій будівництва, реконструкції та ремонтів автомобільних доріг: науково-методичний аспект. Дороги і мости. Київ, 2022. Вип. 25. С. 17–30.*

2. Краснюк В. *Актуальність впровадження європейського досвіду управління безпекою автомобільних доріг в системі публічного управління України. Наукові перспективи. 2021. №12 (18). С. 63–77*

3. Непомнящий О. М. *Управління безпекою автомобільних доріг: міжнародний досвід та вітчизняна практика. Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2021. Т. 32(71). № 5. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.5/02>*

Сайко В.Р.

Національний університет «Львівська політехніка»

ТЕОРІЯ ПОКОЛІНЬ ШТРАУСА-ГОУВА В УПРАВЛІННІ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ: АНАЛІЗ ЧАСОВИХ МЕЖ ПОКОЛІНЬ

Мотивація персоналу є ключовим елементом ефективного управління в організаціях. Врахування міжпоколінніх відмінностей, зумовлених специфікою цінностей і світогляду працівників, сприяє вдосконаленню управлінських практик. Проте в багатьох організаціях, зокрема в проєктному середовищі, мотиваційні чинники різних поколінь недостатньо враховуються, що може спричинити зниження продуктивності, незадоволеність персоналу та підвищену плинність кадрів. Це підкреслює потребу в дослідженні мотиваційних факторів поколінь для розробки ефективних управлінських стратегій. Аналіз мотивації через призму поколінніх особливостей дає змогу вивчити вплив соціально-культурних факторів на мотивацію та ефективність управлінських моделей, що сприяє розвитку теорії управління персоналом і покращенню міжпоколінньої взаємодії в організаціях.

Одним із найвідоміших і найактуальніших теоретичних підходів до аналізу поколінь є «Теорія поколінь», розроблена Нейлом Гоувом і Вільямом Штраусом. Наукове вивчення цієї теорії бере свій початок наприкінці ХХ століття, а її ґрунтовна презентація вперше відбулася у 1991 році в рамках публікації книги «Покоління» [1]. Теорія розглядає покоління як суб'єкти історичного розвитку, що формуються під впливом значних соціальних, політичних і культурних подій. Згідно з нею, суспільство розвивається

циклічно, а кожне покоління характеризується унікальними рисами, зумовленими умовами його формування. Покоління визначається як сукупність осіб, народжених у близький часовий період, що об'єднує їх спільним історичним контекстом і колективною ідентичністю. Ця ідентичність формується через схожий життєвий досвід і соціально-економічні умови, що відображається в цінностях, поведінці та культурних особливостях представників покоління [1].

Автори теорії виділили критерії ідентифікації поколінь [1, с. 63–64]:

- спільність часового періоду життя та вплив ключових історичних подій і соціальних тенденцій;
- схожість переконань і поведінкових моделей;
- відчуття належності до покоління, сформоване спільним досвідом.

Ці критерії вказують на загальні обставини та умови, що формують єдність покоління, підкреслюючи спільність цінностей і ідентичності.

Одним із важливих завдань під час дослідження та застосування мотиваційних практик за «Теорією поколінь» Штрауса-Гоува є визначення часових меж кожного покоління. Наразі існують суттєві розбіжності у встановленні цих меж, а також обмежена кількість ґрунтовних досліджень, присвячених застосуванню теорії в менеджменті персоналу, зокрема у контексті проєктних команд.

Визначення років народження перших представників кожного покоління ускладнене впливом таких факторів, як країна походження, соціально-економічні умови, культурні особливості, історичні події, технологічний прогрес тощо. Серед працівників, зокрема в проєктних командах, часто представлені Бебі-бумери, Покоління Х, Покоління Y та Покоління Z. Аналіз мотиваційних особливостей цих поколінь сприяє створенню ефективних умов праці, підвищенню продуктивності та формуванню сприятливого робочого середовища.

Отже, для розробки ефективних мотиваційних стратегій необхідно мати дані про чітке вікове розмежування кожного із зазначених поколінь. Для точної класифікації працівників за теорією Штрауса-Гоува проведено аналіз вікових меж, запропонованих вітчизняними та зарубіжними дослідниками, на основі якого сформовано узагальнене визначення часових меж кожного покоління. У табл. 1 наведено підходи до їх встановлення за даними науковців.

Аналіз даних, наведених у табл. 1, свідчить про розбіжності у визначенні часових меж поколінь, що коливаються в межах 5–10 років залежно від дослідника. Було вирішено зупинитися на таких часових межах для кожного з поколінь, ґрунтуючись на джерелах, таких як W.K. Campbell, J.M. Twenge [8, р. 2], Pew Research Center [9] та В. Р. Сайко, Г. Й. Лучко [2, с. 179]. Ці часові межі було обрано через їхню узгодженість із науковим консенсусом, що забезпечує точність і узгодженість наших результатів. Отже, надалі під час досліджень рекомендується використовувати такі часові межі: Бебі-бумери (1946–1964), Покоління Х (1965–1980), Покоління Y (1981–1994), Покоління Z (1995–2012). Інші варіанти часових меж для поколінь не було обрано через відсутність загальної узгодженості між різними дослідженнями.

Таблиця 1

**Підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення часових меж,
притаманних кожному з поколінь згідно з теорією Штрауса-Гоува**

Покоління	В. Р. Сайко, Г. Й. Лучко [2, с. 179]	Д. Д. Янієва [3, с. 85]	В. В. Соколовська, Г. В. Іванченко [4, с. 59]	К. М. Кашук [5, с. 3-4]	І. І. Боришкевич, В. М. Якубів [6, с. 3]	Т. А. Власенко, Н. В. Довгопол [7, с. 5]	W.K. Campbell, J.M. Twenge, et al. [8, p. 2]	Pew Research Center [9]
Бібі-бумери	1946–1964	1943–1960	1946–1960	1946–1964	1943–1963	1943–1963	1946–1964	1946–1964
X	1965–1980	1961–1981	1961–1980	1965–1982	1964–1983	1963–1982	1965–1979	1965–1980
Y	1981–1994	1982–2000	1981–1994	1983–середина 1990-х	1984–2003	1982–2002	1980–1994	1981–1996
Z	1995–2012	2001–2020	1995–2018	середина 1990-х–середина 2000-х	2004–2023	2002–2023	1995–2012	1997–2012

Джерело: сформовано автором на основі [2, с. 179; 3, с. 85; 4, с. 59; 5, с. 3-4; 6, с. 3; 7, с. 5; 8, р. 2; 9]

Отримані дані створюють основу для вдосконалення управлінських підходів, зокрема через розробку рекомендацій, спрямованих на підвищення мотивації представників кожного покоління. Чітке визначення часових меж спрощує ідентифікацію їхніх потреб і мотиваційних факторів, що дозволяє розробити ефективні стратегії, враховуючи унікальні цінності та поведінкові моделі кожної групи, та застосовувати ці знання у практичних управлінських рішеннях.

1. Strauss W., Howe N. *Generations: the history of america's future, 1584 to 2069*. New York : William Morrow and Company, 1991. 538 p.

2. Сайко В. Р., Лучко Г. Й. Основні аспекти мотивації та взаємодії з поколінням Z в умовах сучасного ринку праці. *Бізнес Інформ*. 2022. Т. 12, № 527. С. 177–183. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-177-183> (дата звернення: 04.04.2025).

3. Янієва Д. Д. Теорія генерацій як основа формування ефективного мотиваційного механізму в організаційній культурі підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4. С. 83–89. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-13> (дата звернення: 04.04.2025).

4. Соколовська В. В., Іванченко Г. В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь: теоретичний підхід. *Економіка та держава*. 2018. № 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.10.58> (дата звернення: 04.04.2025).

5. Кацук К. Особливості управління співробітниками X, Y та Z поколінь. *Економіка. Управління. Інновації*. 2018. № 1. С. 1–9. URL: http://eprints.zu.edu.ua/27376/1/СТАТТЯ_КАЦУК2.PDF.
6. Боришкевич І. І., Якубів В. М. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. С. 1–10. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12> (дата звернення: 04.04.2025).
7. Власенко Т. А., Довгопол Н. В. Вплив теорії поколінь на управління персоналом підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 10. С. 1–15. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9268> (дата звернення: 04.04.2025).
8. *Generational differences are real and useful* / W. K. Campbell *in*. *Industrial and organizational psychology*. 2015. № 8. Р. 1–8. URL: <https://doi.org/10.1017/iop.2015.43> (дата звернення: 04.04.2025).
9. *Defining generations: where Millennials end and generation Z begins*. Pew Research Center. URL: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/> (дата звернення: 04.04.2025).

Яворський Р.Т., Сорока Я.-В.М.

Національний університет «Львівська політехніка»

ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРОЄКТНИХ ЗАСАДАХ

З технологічної точки зору управління підприємством можна тлумачити як сукупність ідей, принципів, уявлень, кращих практик функціонування механізму взаємодії суб'єкта господарювання з мінливим бізнес-середовищем, спрямованих на досягнення головної мети діяльності, що відповідає загальному баченню розвитку.

Теоретичні засади управління розвитком підприємства ґрунтуються на законах, принципах, функціях та методах – загальних і специфічних. На відміну від законів, які відображають об'єктивно існуючі причинно-наслідкові взаємозв'язки між явищами соціально-економічних процесів, принципи (загальні, спеціальні) описують зміст і особливості процесу управління та розкривають універсальний характер їхнього впливу на сфери управління.

В основу методології класичного менеджменту А. Файоля покладено 14 принципів управління, найхарактернішим з яких вважають принцип планомірного розвитку, за яким будь-які відхилення від планових (директивних) індикаторів вважаються неприйнятними. Натомість, за методологією гнучкого менеджменту (Agile-менеджмент) допускаються будь-які зміни планового завдання, якщо вони сприяють швидкому створенню та впровадженню якісного продукту зі збільшенням його цінності для споживачів [1].

В Agile-маніфесті наведено 12 принципів, які покладено в основу методології гнучкого проектного менеджменту: найвищого пріоритету потреб споживача, сприйняття доцільності внесення змін, декомпозиції кінцевого продукту на завершені автономно

працюючі продукти, перманентної взаємодії між стейкхолдерами, довіри до професіоналізму виконавців проєкту та належної мотивації їхньої праці, ефективної міжособистісної комунікації, оцінювання виконаної роботи за показником дієздатності проєкту, підтримка постійного рівня виконання проєкту інвесторами, виконавцями і користувачами, фокусу на технічну досконалість та якість продукту, ліквідації зайвої роботи, самоорганізованості команди проєкту, перманентні пошуки способів підвищення ефективності проєкту та його коригування (за потреби) [2].

Еволюцію становлення та розвитку гнучкого менеджменту від проєктно-орієнтованого до проєктно-організованого наведено у працях K.Schwaber, Y.Suzerland, Ch. Rudd, T. Brown, D. Reinertsen, S. Jonson, D. Pink, S. Blank та інші відповідно до табл. 1 [3-9].

Таблиця 1

Еволюція Agile менеджменту

Хвиля розвитку	Характеристика
1. Гнучке управління проєктами (2001-2006 рр.)	Мета – створення якісного програмного продукту в умовах обмежених ресурсів та часу. Завдання – організація гнучкого управління командами проєкту. Фокус – створення якісного продукту з найбільшою цінністю для споживача. Виконавці – менеджери нижчої ланки. Тип управління – проєктно-орієнтоване.
2. Гнучке управління програмами та проєктами (2007 – по даний час)	Мета – створення якісного продукту та окремих елементів ланцюжка вартості бізнесу в умовах ресурсної обмеженості. Завдання – організація гнучкого управління командами проєктів для створення програмних продуктів, окремих продуктів ланцюжка вартості бізнесу, а також гнучкого управління організаційними змінами. Фокус – на узгоджену співпрацю Scrum-команд (інтеграцію та координацію роботи). Виконавці – менеджери середньої ланки. Тип управління – змішане.
3. Гнучке управління бізнесу (2009 – по даний час)	Мета – забезпечення інноваційного розвитку бізнесу в мінливому ринковому середовищі. Завдання – організація гнучкого управління розвитком бізнесу в процесі створення ланцюжка вартості. Фокус – на формуванні корпоративної культури гнучкого менеджменту. Виконавці – топ-менеджери. Тип управління – проєктно-організоване.

Отже, управління підприємством виступає складною системою методів і принципів, що поєднують об'єктивні закони соціально-економічних процесів із гнучкими підходами адаптації до змінного середовища. Класичні концепції, представлені А. Файолем, закликали до суворої планованості, тоді як Agile-менеджмент, спираючись на 12 принципів, підтверджує необхідність швидкого реагування на потреби споживача, самоорганізації команд і безперервного вдосконалення продукту. Еволюція від проєктно-орієнтованого до

проектно-організованого управління свідчить про трансформацію гнучких практик із інструменту розробки в організаційну культуру, що визначає сучасний успіх підприємства.

1. Fayol, H. (2013). *General and Industrial Management*. Martino Fine Books.
2. Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Agile Alliance. Retrieved from <https://agilemanifesto.org/>
3. Blank, S. (2019). *AgileFall – When Waterfall Sneaks Back Into Agile*. Harvard Business Review.
4. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
5. Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
6. Johnson, S. (2014). *Look Beyond the Product: The Business of Agile Product Management*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
7. Rudd, C. (2012). *Confronting Business Uncertainty*. Доповідь на конференції Agile India.
8. Schwaber, K. (2004). *Agile Project Management with Scrum*. Microsoft Press.
9. Reinertsen, D. (2009). *The Principles of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development*. Celeritas Publishing.

СЕКЦІЯ 4

РОЗВИТОК ІНСТИТУТІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Вершигора Ю.З.

Національний університет «Львівська політехніка»

ГРОМАДСЬКИЙ КОНТРОЛЬ ЯК МЕХАНІЗМ ВПЛИВУ НА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Розвиток України як суверенної і незалежної, демократичної, соціальної правової держави, в якій людина, її життя та здоров'я, честь і гідність, недоторканість і безпека на конституційному рівні визнаються найвищою цінністю, стає ефективним лише за умови існування, функціонування та перманентного становлення громадянського суспільства та його інститутів. Саме громадянське суспільство та його інститути у XXI ст. стали надійними партнерами держави і водночас суб'єктами, що забезпечують громадський контроль і здійснюють інші конституційні форми впливу на органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадових осіб. Громадянське суспільство нині є центром відомої ціннісної тріади конституціоналізму «людина – суспільство – держава», а його визначальною властивістю стає перманентний розвиток і водночас збереження сталого функціонування [1, с.1].

Суспільство, в основі якого лежить розгалужена мережа незалежних від держави інституцій, об'єднань та організацій, створених самими громадянами для виявлення й здійснення різних громадських ініціатив, задоволення своїх суспільних потреб та обстоювання колективних інтересів є громадянським суспільством. У повсякденному вжитку під громадянським суспільством нерідко розуміють рівень громадянської свідомості певного суспільства, активність громадян у створенні громад. організацій. Громадянське суспільство вживають як синонім ліберальної демократії [2]

Слід зазначити, що громадський контроль дозволяє громадянам впливати на рішення органів публічної влади та є основним інструментом для досягнення наступних цілей громадянського суспільства:

- врахування суспільних інтересів – допомагає забезпечити, щоб рішення органів виконавчої влади краще відповідали потребам громадян;
- підвищення підзвітності – змушує посадових осіб відповідальніше ставитися до своїх обов'язків та звітувати перед громадою;
- підвищення прозорості – робить діяльність державних органів та використання бюджетних коштів більш відкритою, що в свою чергу ускладнює зловживання та запобігає корупції.

Вищезазначені цілі можуть досягатися наступними механізмами впливу громадського контролю на публічне управління в Україні:

1. Участь у громадських рада: при центральних органах виконавчої влади та їх територіальних підрозділах можуть створюватися громадські ради. Ці консультативно-дорадчі органи дозволяють представникам громадськості брати участь в обговоренні

планів діяльності, проєктів нормативно-правових актів, моніторити виконання завдань та надавати свої пропозиції. Держава в свою чергу гарантує надання такого механізму постановою Кабінету Міністрів України «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [3].

2. Доступ до публічної інформації: громадяни та громадські організації мають право запитувати та отримувати інформацію про діяльність органів управління. Це дозволяє аналізувати ефективність використання коштів та якість управління. Важливим інструментом є Єдиний веб-портал використання публічних коштів [4] та офіційні сайти розпорядників інформації. Зазначений механізм гарантується законом України «Про доступ до публічної інформації» [5].

3. Громадський моніторинг та експертиза: передбачає проведення інститутами громадянського суспільства оцінки діяльності органів виконавчої влади, ефективності прийняття і виконання такими органами рішень, підготовку пропозицій щодо розв'язання суспільно значущих проблем для їх врахування органами виконавчої влади у своїй роботі та забезпечується постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади» [6].

4. Звернення громадян: індивідуальні та колективні звернення (скарги, пропозиції, заяви) до органів влади є важливим інструментом зворотного зв'язку та реагування на проблеми. Цей метод реалізується законом України «Про звернення громадян» [7].

5. Інформаційні кампанії та медіа: висвітлення гострих питань у ЗМІ та соціальних мережах, проведення громадських акцій привертає увагу до проблем, чинить тиск на владу та сприяє їх вирішенню. Забезпечується різноманіттю соціальних мереж їх доступністю та статтею 34 Конституції України [8].

6. Україна є учасником багатьох міжнародних ініціатив, які сприяють підвищенню прозорості та підзвітності в різних соціальних сферах. До прикладу у сфері будівництва соціальної інфраструктури Україна має меморандум про співпрацю з Construction Sector Transparency Initiative (CoST) – однією з провідних глобальних некомерційних організацій у будівельному секторі, що розкриває інформацію про інфраструктурні проєкти та залучає громадськість до їх моніторингу [9].

Незважаючи на наявність широкого спектру механізмів громадського контролю їх ефективність не завжди доконана та залежить від багатьох чинників які можна розділити на 2 категорії – ті, що залежать від громадянського суспільства, та ті, що залежать від органів влади. До викликів та проблем що належать до владної категорії в першу чергу можемо віднести правові та нормативні чинники, а саме:

- відсутність чітко визначених механізмів врахування результатів громадського моніторингу та обмежені повноваження громадськості щодо зупинки небажаних суспільством проєктів, що призводить до формалізованого підходу органів влади до публічних консультацій та відсутності зворотного зв'язку щодо врахування громадських пропозицій;
- залучення лояльних громадських організацій замість незалежних, що призводить до проведення громадських слухань «для галочки» та взаємної недовіри між представниками влади та громадськими активістами;
- непрозорість розподілу бюджетних коштів, можливі змови між замовниками та виконавцями робіт, протидія зацікавлених осіб громадському контролю.

До громадської категорії можемо віднести наступні виклики:

- обмежені фінансові ресурси, що призводить до браку фахівців із відповідною освітою та не уможлиблює сплату високої вартості незалежних технічних досліджень та проведення незалежної експертизи;
- фрагментарність громадських ініціатив, що характеризується нескоординованістю дій різних громадських організацій та епізодичністю контролю замість системного підходу;
- низька ефективність звернень до контролюючих органів.

Як бачимо вищезазначені чинники є взаємопов'язаними та потребують комплексного підходу для їх вирішення. В першу чергу має відбутись інституційний розвиток громадських організацій, що призведе до законодавчих змін і дозволить реалізувати більш ефективно та відповідальне публічне управління в Україні.

1. Лотюк О.С. Конституційно-правові основи розвитку та функціонування громадянського суспільства в Україні: дис. на здобуття наук. ступеня докт. юрид. наук: спец. 12.00.02 «Конституційне право; муніципальне право» / О.С. Лотюк. – Київ, 2015. – 445 с

2. Енциклопедія сучасної України <https://esu.com.ua/article-31976>

3. Офіційний вебпортал парламенту України
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>

4. Єдиний веб-портал використання публічних коштів
<https://spending.gov.ua/new/>

5. Офіційний вебпортал парламенту України
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

6. Офіційний вебпортал парламенту України
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/976-2008-%D0%BF#Text>

7. Офіційний вебпортал парламенту України
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>

8. Офіційне інтернет-представництво Президента України
<https://www.president.gov.ua/documents/constitution>

9. CoST Ukraine <https://infrastructuretransparency.org/where/cost-ukraine/>

Мацик Р.О.

Національний університет «Львівська політехніка»

ОБҐРУНТУВАННЯ РАМКОВИХ КРИТЕРІЇВ РОЗВИТКУ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Енергетичне забезпечення є важливим чинником функціонування й розвитку територіальних громад. У своїй життєдіяльності та господарюванні суб'єкти територіальних громад споживають чимало обсягів різних видів енергії – електричної, теплової, світлової, механічної тощо. Однак, на відміну від інших чинників економічного й соціального розвитку, добування, передача та споживання енергії, з одного боку, обмежене

природними факторами вичерпності більшості енергетичних ресурсів, а з іншого – супроводжується негативними впливами на навколишнє середовище тощо. З огляду на це, побудова ефективної системи енергетичного забезпечення територіальних громад та її розвиток мають бути об'єктом публічного управління.

До основних особливостей енергетичного забезпечення як об'єкта публічного управління можна віднести:

- енергія, яку споживають суб'єкти територіальних громад (як громадяни, так і суб'єкти господарювання) за обсягами, видами (формами) та часовим розподілом попиту, як правило, не співпадає з відповідними кількісними та якісними характеристиками енергії, яку добувають чи виробляють (пропозицією енергії на ринку), що обумовлює доцільність балансування виробництва та споживання енергії;
- серед форм і видів енергії, яку людина може добути чи виробити з енерго-ресурсів, не всі підлягають акумулюванню чи транспортуванню щоб забезпечити попит в енергії відповідно до його часових та географічних потреб;
- не зважаючи на закон збереження енергії явище ентропії завжди обумовлює втрати корисних форм енергії при її перетворенні з однієї форми в іншу;
- викопні паливні ресурси, на які здебільшого зорієнтоване сучасне виробництво енергії, належать до вичерпних, а їхнє добування та використання (особливо спалювання) є неприйнятним з погляду критерію екологічності тощо.

Відповідно до цих характеристик, а також з урахуванням сучасного стану організації енерговиробництва та транспортування енергії (централізація, безпековий чинник тощо) можна запропонувати такі основні критерії розвитку енергетичного забезпечення територіальних громад, як: пріоритетність альтернативної енергетики; мінімізація кількості етапів перетворення енергії; енергоощадність; екологічність; децентралізація; безпека. Ці критерії не лише встановлюють напрями розвитку енергетичного забезпечення, але й формують певну фундаментальну обмежувальну рамку, поза межами якої (тобто, у разі недотримання критеріїв) ні енергетичне забезпечення територіальних громад, ні система публічного управління ним не можуть вважатися ефективними, раціональними та прийнятними для суспільства.

Ревич А.В.

Національний університет «Львівська політехніка»

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ГРОМАДСЬКУ АКТИВНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ

У сучасних умовах цифрової трансформації соціальні мережі відіграють ключову роль у формуванні громадської думки, активізації політичної участі населення та поширенні демократичних практик. Для України, яка переживає масштабні соціальні потрясіння, зокрема повномасштабну війну, роль цифрових платформ суттєво зросла. Вони стали не лише джерелом інформації, але й інструментом мобілізації громадян, організації волонтерських ініціатив, підтримки постраждалих та контролю за діями влади. Вивчення впливу соціальних мереж на громадську активність набуває особливої

актуальності в контексті зміцнення демократії, побудови довіри до державних інституцій та розвитку цифрової участі громадян.

Низький рівень участі громадян України в діяльності громадських організацій, політичних партій та рухів, обмежена зацікавленість у політичному житті, а також недостатній рівень політичної обізнаності, поєднані з високим рівнем недовіри до органів влади та політичних лідерів, свідчать про глибоку кризу легітимності демократичних інституцій у країні. Ця ситуація характерна як для постмодерного суспільства, так і для суспільства, що перебуває у тривалому перехідному періоді до демократії [2]. Згідно з дослідженням Інституту соціології НАН України, виданими у 2014 році лише 8,1% громадян займалися громадською діяльністю, що свідчило про низький рівень залучення населення до громадянського суспільства. Крім того, 70% респондентів не знають про існування громадських організацій у своїх населених пунктах, що вказує на брак інформації та комунікації між громадськими інституціями та населенням [6]. Ці фактори підривали довіру громадян до демократичних інституцій та сприяли розвитку популістських настроїв, що мало негативні наслідки для стабільності та розвитку демократичного суспільства в Україні.

Соціальні мережі стали основним джерелом новин для більшості українців. Згідно з дослідженням мережі «ОПОРА», у 2023 році 77,9% українців отримували новини через соціальні мережі, що перевищує показники телебачення та інших традиційних медіа [8-9]. Під час Євромайдану соціальні мережі, зокрема Facebook, відіграли ключову роль у мобілізації громадян, поширенні інформації та координації дій протестувальників. Дослідження показали, що 49% учасників протестів дізнавалися про події через Facebook, а 35% – через ВКонтакте, який згодом було заблоковано[3].

Тоді і зараз соціальні мережі сприяють формуванню громадської думки та політичної свідомості громадян, проте з різним масштабом впливу. Вони забезпечують широкий доступ до інформації, сприяють активному обговоренню тем та ідей, а також створюють можливості для швидкого поширення поглядів і впливу на громадську думку [7].

У контексті громадянської активності в Україні соціальні мережі відіграють важливу роль як інструменти мобілізації, інформування та самоорганізації. Згідно з дослідженням Громадянської мережі «ОПОРА» за 2024 рік, найпопулярнішими соціальними мережами та месенджерами серед українців є користувачів:

- 78,1% – Telegram. Ця платформа стала основним джерелом оперативної інформації, особливо під час воєнного стану, завдяки своїй швидкості та можливості створення каналів для поширення новин.
- 59,5% – YouTube: користувачів. Використовується для перегляду відеоконтенту, включаючи новини, аналітику та громадянські ініціативи.
- 44,6% – Facebook. Платформа для обговорення суспільно-політичних питань, організації подій та поширення інформації.
- 42% – Viber. Хоча переважно використовується як месенджер, також слугує каналом для отримання новин та координації дій.
- 29,6% – Instagram. Платформа для візуального контенту, що використовується для поширення соціально важливої інформації та мобілізації молоді.

- 26,8% – TikTok. Зростаюча популярність серед молоді, використовується для коротких відео з соціальними та політичними меседжами [5].

Аналіз динаміки громадської активності українців засвідчує суттєву трансформацію форм та інструментів участі після 2022 року. Якщо до війни домінували переважно символічні та інформаційні прояви (участь у флешмобах, підписання петицій, обговорення політичних тем у Facebook), то після початку бойових дій суспільство перейшло до практичної та масової мобілізації. Telegram, Instagram і Twitter стали платформами координації гуманітарної допомоги, зборів коштів, взаємодії з волонтерами й навіть прямого впливу на прийняття управлінських рішень. Такий зсув зумовлений як загрозами безпеці, так і посиленням почуття соціальної відповідальності.

Таблиця 1

Порівняння громадської активності українців до/після 2022 року

Параметр	До 2022 року	Після початку повномасштабної війни
Найпопулярніші платформи	Facebook, ВКонтакте, Instagram	Facebook, Telegram, Instagram, Twitter
Тип активності	Онлайн-петиції, флешмоби	Волонтерські збори, координація допомоги, інформаційні кампанії
Проблеми	Недовіра, фейки, російські інфосервіси	Кібербезпека, емоційне вигорання, фільтрація контенту

Джерело: власні узагальнення.

Війна стала каталізатором глибокої трансформації громадянської активності українців. Соціальні мережі з інструменту вираження думок перетворилися на дієві канали оперативної взаємодії та мобілізації ресурсів. Це вказує на зростання довіри до горизонтальних форм самоорганізації, а також на потенціал цифрових платформ як складової сучасного публічного управління. Подібні тенденції варто враховувати при формуванні державної політики в контексті післявоєнного відновлення та розвитку електронної демократії.

Соціальні мережі в Україні, особливо після початку війни сприяють формуванню громадської думки, мобілізації громадян та підвищенню прозорості діяльності органів влади. Органи місцевого самоврядування активно використовують соціальні мережі для взаємодії з громадськістю, що сприяє оперативному інформуванню громадян щодо подій, новин і рішень, а також наданню можливості брати участь у процесах прийняття рішень через соцмережі.

Однак для використання максимального потенціалу соціальних мереж необхідно враховувати пов'язані з ними виклики та впроваджувати відповідні заходи для їх подолання. У період воєнного стану соціальні мережі стали ключовим інструментом для формування суспільної думки, посилення громадського контролю та оперативного інформування громадян. Вони сприяють підвищенню відкритості державних інституцій, знижуючи рівень недовіри до влади завдяки можливості безпосереднього зворотного зв'язку [4].

Незважаючи на позитивні аспекти, використання соціальних мереж пов'язане з певними викликами. Серед них – поширення дезінформації, маніпуляції та загроза

кібератак, які можуть ускладнювати забезпечення належного рівня підзвітності та прозорості. Це вимагає впровадження механізмів контролю за розповсюдженням фейків та підвищення цифрової грамотності серед населення [1].

У контексті повномасштабної війни соціальні мережі в Україні зазнали суттєвої трансформації у своєму функціональному призначенні. Вони стали не лише каналами комунікації, а й важливими інструментами громадської мобілізації, координації волонтерських ініціатив та поширення достовірної інформації. Активізація громадян у віртуальному просторі свідчить про зростання соціальної відповідальності населення та потреби в негайному реагуванні на соціальні виклики. Водночас помітне зміщення центру активності з традиційних форм участі (як-от членство у громадських організаціях чи партіях) до цифрових форматів, що стало відповіддю на зміну безпекового контексту, а також свідченням розвитку цифрової демократії.

1. Вплив соціальних мереж на формування громадської думки: Аналіз тенденцій та викликів. Лют 20, 2024. Mind scope. URL: <https://mindscope.biz.ua/vplyv-soczialnyh-merezh-na-formuvannya-gromadskoyi-dumky-analiz-tendencij-ta-vyklykiv/>.

2. Гетман Ю. Диджиталізація публічної сфери як підґрунтя інституціоналізації громадсько-політичної активності онлайн Соціологія: теорія, методи, маркетинг, 2022, 4. С. 90-102. 10.15407/sociology2022.04.090.

3. Євромайдан. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%84%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B9%D0%B4%D0%B0%D0%BD>.

4. Кожина А.В. Особливості впливу соціальних мереж на прозорість і підзвітність органів публічної влади в умовах дії воєнного стану в Україні. Інвестиції: практика та досвід № 6/2025. С. 168–177.

5. Опора: найпопулярнішими соцмережами в Україні є телеграм, ютуб та фейсбук. 16 Липня 2024. MediaSapiens. URL: <https://ms.detector.media/sotsmerezhi/post/35557/2024-07-16-opora-naypopulyarnishymy-sotsmerezhamy-v-ukraini-ie-telegram-yutub-ta-feysbuk/>.

6. Про стан розвитку громадянського суспільства в Україні: загальні тенденції, регіональні особливості: аналіт. доп. К.: НІСД, 2014. 78 с.

7. Роль соціальних мереж у формуванні громадської думки. Грудень 2024. Пороги. Незалежний портал. URL: <https://porogy.zp.ua/2024/12/rol-sotsialnyh-merezh-u-formuvanni-gromadskoyi-dumky/>.

8. Соціальні мережі під час війни: як мають змінитися платформи і самі користувачі. January 31, 2024. Центр демократії та верховенства права. URL: <https://cedem.org.ua/news/sotsialni-merezhi-pid-chas-viyny/>.

9. Тарасюк Л.М., Стасюк Л.Л., Олейчук Б.В. Можливості використання соціальних мереж для взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 35 (74). № 1. 2024. С. 179-183.

РОЛЬ ГРОМАДСЬКИХ ІНІЦІАТИВ У ЗБЕРЕЖЕННІ ПАМ'ЯТОК ІСТОРІЇ ТА КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Війна – це завжди трагедія, яка не лише несе людські жертви, але й завдає непоправної шкоди культурній спадщині нації. Під час повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році постраждали сотні об'єктів культурної спадщини – від унікальних церков до історичних музеїв [1]. У цих умовах особливу роль у збереженні пам'яток відіграють громадські ініціативи, які стали невід'ємною частиною боротьби за культурну ідентичність України:

- спонтанна мобілізація суспільства;
- волонтерські платформи та фонди;
- інформаційна та правова підтримка;
- роль молоді та цифрових технологій.

Із перших днів повномасштабного вторгнення українське суспільство проявило унікальну здатність до самоорганізації. Українці об'єдналися для захисту не лише своїх міст, а й культурних символів. Волонтери, музейні працівники, архітектори та просто небайдужі громадяни почали організовувати групи для укриття пам'ятників, евакуації експонатів, документування збитків. Без централізованих наказів чи вказівок люди почали захищати своє – зокрема, історичні пам'ятки, які становлять серце культурної ідентичності. У містах і селах громадяни власноруч обкладали статуї мішками з піском, закривали вікна музеїв фанерою, обгортали архітектурні деталі захисними матеріалами.

Ці дії були не лише практичним кроком для збереження культурних об'єктів, а й символом спротиву. Захист пам'яток став однією з форм культурного фронту, який об'єднував архітекторів, мистецтвознавців, вчителів, студентів і просто небайдужих. Прикладом може бути ініціатива Save Ukrainian Cultural Heritage Online (SUCHO), яка об'єднала фахівців з усього світу для збереження цифрових архівів українських музеїв та бібліотек. Тобто така мобілізація є прикладом того, як громадянське суспільство в Україні здатне ефективно діяти у кризових ситуаціях.

Варто відзначити, що саме ця форма самоорганізації дала поштовх до створення більш структурованих ініціатив, які згодом перетворилися у сталу мережу взаємодопомоги. Спонтанність переросла у стратегію, що стала основою довготривалого захисту спадщини.

На базі перших ініціатив почали виникати волонтерські платформи та спеціалізовані фонди, що зосередили свої зусилля на системному підході до збереження культурної спадщини, створили власні платформи для збору коштів і ресурсів. Такі організації, як «Спадщина.UA», «Український культурний фонд» та «Збережи спадщину» швидко стали ключовими гравцями у сфері культурного волонтерства. Наприклад, фонд «Спадщина.UA» займається відновленням пошкоджених культурних об'єктів, а проект «Збережи спадщину» координує волонтерів, які допомагають зберігати архітектурні пам'ятки на місцях [2]. Ці платформи займаються пошуком фінансування, матеріалів, технічної допомоги, а також координацією волонтерів у регіонах. Вони організовують реставраційні роботи, фіксують пошкодження та ініціюють освітні кампанії, щоб залучати нових

учасників. Завдяки прозорості та довірі з боку суспільства такі ініціативи змогли залучити чималі кошти, зокрема й від міжнародних донорів.

Крім фізичного захисту пам'яток, ці платформи часто співпрацюють з місцевими органами влади, музеями, істориками, що дозволяє інтегрувати зусилля у національні програми відновлення. Це приклад того, як волонтерство перетворюється на організований інструмент культурної політики.

Активісти також займаються правовим захистом культурних об'єктів, фіксацією злочинів проти культурної спадщини та поданням інформації до міжнародних інституцій, таких як ЮНЕСКО. Вони збирають докази злочинів проти культурних цінностей, що можуть бути використані в міжнародних судах. Це надзвичайно важливо для притягнення агресора до відповідальності. Такі дії не лише підвищують обізнаність світової спільноти, але й формують юридичну базу для майбутньої відповідальності агресора.

Крім юридичних дій, ці ініціативи активно ведуть інформаційну кампанію, щоб привернути увагу до проблеми не лише в Україні, а й у світі. Через соцмережі, ЗМІ та міжнародні конференції вони поширюють інформацію про масштаби культурних втрат. Такий підхід допомагає посилити тиск на міжнародні організації, а також стимулює партнерські проєкти для збереження української спадщини.

Завдяки фаховій підтримці фіксуються дані про знищені об'єкти, розробляються механізми відшкодування шкоди та плани майбутньої реставрації. Інформаційно-правова діяльність стала надійним тилом для фізичних зусиль волонтерів і держави.

Молоді українці активно долучаються до процесу збереження культурної спадщини, використовуючи при цьому сучасні цифрові інструменти, та до ініціатив через соціальні мережі, цифрові проєкти, мобільні додатки. За допомогою 3D-сканування, віртуальних турів та онлайн-архівів вони роблять культурну спадщину доступною навіть під час бойових дій. Студенти-архітектори та програмісти ініціюють віртуальні тури історичними місцями, які були знищені або стали недоступними. Такі цифрові архіви дозволяють не лише зберегти вигляд об'єктів, а й популяризувати культуру України у світі. Завдяки цьому зростає міжнародна підтримка та інтерес до української спадщини. Крім того, соціальні мережі стали інструментом мобілізації, просвіти та збору коштів. Через Instagram, TikTok і YouTube молодь розповідає історії пам'яток, ділиться відео про їхнє відновлення, закликає до участі. Саме завдяки їхній активності тема збереження культурної спадщини залишається у фокусі суспільної уваги.

Отже, громадські ініціативи стали справжнім щитом для культурної спадщини України в умовах війни. Їхня діяльність доводить, що навіть у найскладніші часи українці не втрачають зв'язку зі своїм корінням та здатні гуртуватися задля захисту національної ідентичності.

1. Корчак Н.М. Антикорупційні цифрові рішення в сфері публічного управління та адміністрування та їх вплив на охорону культурної спадщини України. *Наукові перспективи*. № 11(41) 2023. С. 166-180. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41))

2. Підбережний Н.П. Роль неурядових організацій у збереженні історико-культурної спадщини України в умовах війни. *Актуальні питання у сучасній науці*. № 11(17). 2023. С. 413-425. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11\(17\)](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17))

СЕКЦІЯ 5

ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ Й АДМІНІСТРУВАННЯ

Гавінський Р.О.

Національний університет «Львівська політехніка»

ВИДИ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ ЯК ОСОБЛИВОЇ ФОРМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Електронне урядування виступає особливою формою публічного управління, що базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для підвищення ефективності, прозорості, доступності та підзвітності органів влади. Воно трансформує традиційні моделі державного управління, забезпечуючи нові канали взаємодії між державою та громадянами, бізнесом, сектором безпеки та оборони держави, а також між державними інституціями [1-4]. Його основні види класифікуються за напрямками взаємодії і наведені на рис. 1.

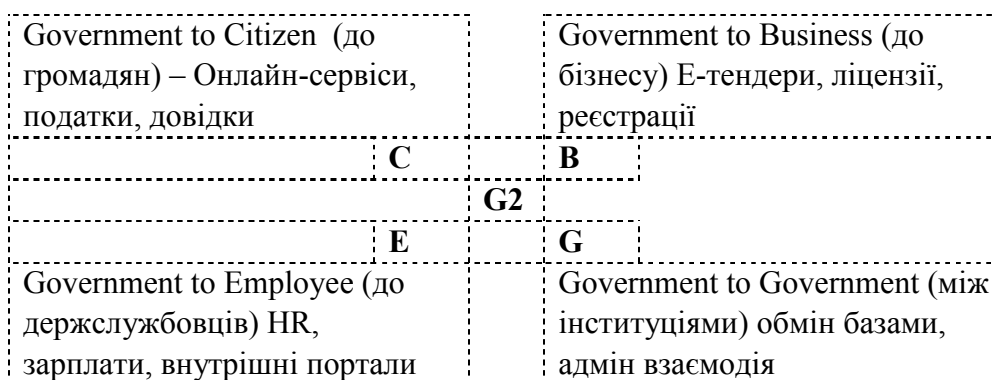


Рис. 1. Основні види електронного урядування

1. *G2C* (Government to Citizen) – взаємодія між державою та громадянами, включає онлайн-сервіси, електронну ідентифікацію, подачу заяв, отримання довідок, сплату податків та доступ до публічної інформації:

- Портал «Дія»: надання понад 70 електронних послуг, включаючи реєстрацію бізнесу, отримання довідок, сплату податків, оформлення документів та інше.
- Електронні петиції: громадяни можуть подавати петиції до органів влади через офіційні платформи.
- Електронна черга до лікаря: запис на прийом до лікаря через електронні системи охорони здоров'я.

2. *G2B* (Government to Business) – взаємодія між державними органами і бізнесом, включає електронні торги (тендери), ліцензування, реєстрацію підприємств, податкову звітність, митні послуги тощо:

- ProZorro: електронна система публічних закупівель, яка забезпечує прозорість тендерних процедур.

- Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців: онлайн-реєстрація бізнесу.

- Електронна система ліцензування: подання та обробка заяв на отримання ліцензій через інтернет.

3. G2G (Government to Government) – внутрішньоорганізаційна взаємодія між державними інституціями, сприяє підвищенню ефективності адміністрування, обміну даними, інтеграції баз даних і зменшенню дублювання функцій:

- Система електронного документообігу: обмін офіційними документами між державними установами.

- Інтегровані інформаційні системи: спільне використання баз даних між різними органами влади для підвищення ефективності управління.

4. G2E (Government to Employee) – цифрова взаємодія між державою та її працівниками, включає системи управління персоналом, електронний документообіг, дистанційне навчання службовців, облік трудових ресурсів тощо:

- Електронна система управління персоналом: автоматизація процесів кадрового обліку, нарахування заробітної плати, відпусток тощо.

- Платформи для дистанційного навчання: підвищення кваліфікації державних службовців через онлайн-курси.

- Внутрішні портали для співробітників: доступ до нормативних документів, внутрішньої інформації та інструментів для виконання службових обов'язків.

Особливість електронного урядування полягає в тому, що воно дозволяє здійснювати адміністративні послуги онлайн, мінімізує людський фактор у прийнятті рішень, сприяє швидкому обміну даними, а також підвищує рівень участі громадян у процесах прийняття рішень. Розглянемо ще новітні форми електронного урядування, що відображають еволюцію публічного управління та частиною основних видів [5-6]:

- M-Government (Mobile Government) – використання мобільних технологій для надання державних послуг. Наприклад, через мобільні застосунки громадяни можуть реєструватися в черзі до лікаря, подавати звернення до органів влади, отримувати сповіщення про новини чи загрози (як-от «Дія» або «Оператив»).

- Мобільний додаток «Дія»: надає доступ до цифрових документів (паспорт, водійське посвідчення), дозволяє сплачувати податки, подавати заяви та отримувати державні послуги через смартфон.

- Сервіси екстрених сповіщень: використання SMS та push-повідомлень для інформування громадян про надзвичайні ситуації або важливі новини.

- Smart Government – розумне управління на базі великих даних (Big Data), аналітики, штучного інтелекту, спрямовано на прийняття обґрунтованих рішень, оптимізацію управлінських процесів, прогнозування та реагування на потреби населення в реальному часі:

- Аналітичні платформи для прийняття рішень: використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту для аналізу соціально-економічних показників та прогнозування потреб населення.

- Системи моніторингу міського середовища: використання датчиків для збору даних про якість повітря, трафік та інші параметри для покращення міської інфраструктури.

- Open Government (Відкрите урядування) – акцент на відкритість, доступ до публічної інформації, прозорість бюджетів, взаємодію з громадянами та активне залучення їх до формування політик (електронні консультації, платформи для обговорень, петиції тощо) [8]:

- Портал відкритих даних data.gov.ua: надає доступ до широкого спектру державних даних для громадян та бізнесу.

- Електронні петиції: громадяни можуть подавати петиції до органів влади через офіційні платформи, сприяючи участі у прийнятті рішень.

- Participatory E-Government – електронна участь громадян у процесах управління: голосування, електронні опитування, обговорення стратегій розвитку, співбюджетування (громадські бюджети через цифрові платформи)[7]:

- Громадський бюджет: платформи, де громадяни можуть пропонувати та голосувати за проекти, що фінансуються з місцевого бюджету.

- Онлайн-консультації: органи влади проводять обговорення політик та нормативних актів з громадськістю через інтернет.

- Cross-border E-Government – транскордонне електронне управління, що забезпечує інтеграцію ІКТ-рішень між державами, наприклад, в межах ЄС або в рамках Східного партнерства (включення України до спільних цифрових рішень Європейського Союзу)[9]:

- Співпраця з ЄС у сфері цифрових послуг: інтеграція українських електронних сервісів з європейськими системами для забезпечення безперешкодного доступу громадян до послуг за кордоном.

- Визнання електронних підписів: угоди про взаємне визнання електронних підписів між Україною та іншими країнами для спрощення юридичних процедур.

Ці форми показують, що електронне урядування не просто модернізує інструменти, а глибоко трансформує підходи до публічного управління, роблячи його більш відкритим, гнучким і орієнтованим на потреби громадян. В Україні такі платформи, як «Дія», стали прикладом успішного впровадження електронного урядування, особливо в умовах воєнного часу, коли доступність державних послуг через цифрові канали стала критично важливою. Таким чином, електронне урядування не тільки змінює механізми адміністративного управління, але й сприяє розвитку електронної демократії, забезпечуючи зворотний зв'язок і ширше залучення громадян до управлінських процесів.

1. Зайкіна Г.М. Правозастосування електронного урядування в контексті державно-приватного партнерства в секторі безпеки та оборони держави. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2023. Вип. 80(2). С. 307-311.

2. Рибкіна С., Соколова Е. Розвиток електронного урядування як драйвер конкурентоспроможності країн Європейського Союзу. Публічне управління та регіональний розвиток. 2024. № 26. С. 1365-1381.

3. Сухан І.С., Сенько А.І. Електронне урядування в Україні: правові аспекти та перспективи розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2024. Вип. 86(4). С. 84-88.

4. Федорчак О., Пилипенко В., Буник М., Блинда Ю. Вплив електронного врядування на економічний розвиток України. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2024. № 5. С. 390-407.

5. Arharbi A. *From e-Government to m-Government: Transforming Public Services in the Digital Age*. Medium. Jul 9, 2023. <https://medium.com/%40aa.adnane/from-e-government-to-m-government-transforming-public-services-in-the-digital-age-c0f2340a1c02>

6. Jain N. *What is E-Government? Definition, Act, Solutions, and Examples*. IdeaScale. February 23, 2024. <https://ideascale.com/blog/what-is-e-government/>.

7. Mariani I., Mortati M., Rizzo F., Deserti A. *The Theoretical Background on E-Participation*. SpringerBriefs in Applied Sciences and Technology. 24 October 2024. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-72160-1_2.

8. *Open Government initiative*. GSA. 2025. <https://www.gsa.gov/governmentwide-initiatives/us-open-government>.

9. Sideridis A., Protopappas L., Tsiafoulis S. G., Pimenidis E. *Smart Cross-Border e-Gov Systems and Applications*. Communications in Computer and Information Science. December 2015. https://www.researchgate.net/publication/286699612_Smart_Cross-Border_e-Gov_Systems_and_Applications. 10.1007/978-3-319-27164-4_11.

Литвинюк Є.І.

Національний університет «Одеська політехніка»

ЦИФРОВИЙ КОНТРОЛЬ У БУДІВНИЦТВІ: РЕГІОНАЛЬНИЙ ВИМІР

Сучасна трансформація публічного управління в Україні дедалі більше ґрунтується на принципах відкритості, підзвітності та цифровізації. У цьому контексті цифровий контроль у будівництві набуває особливого значення як інструмент забезпечення прозорості інвестиційних процесів, ефективного моніторингу реалізації проєктів, а також запобігання зловживанням у сфері використання бюджетних та міжнародних коштів. На тлі децентралізації влади та посилення ролі органів місцевого самоврядування, актуалізується потреба у впровадженні інструментів цифрового контролю саме на регіональному рівні, де здійснюється значна частина будівельних ініціатив, пов'язаних із реконструкцією об'єктів критичної інфраструктури, житлового фонду, шкіл та лікарень [1].

Успішна реалізація таких цифрових інструментів, як портал Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва, модуль «Прозора інфраструктура», реєстри дозвільних документів, платформи моніторингу технічного нагляду, створює нові умови для ефективного публічного адміністрування у сфері будівництва. Однак їхнє впровадження у різних регіонах України є нерівномірним та супроводжується низкою викликів – від технічних та інституційних до ментальних бар'єрів [3].

Таким чином, дослідження цифрового контролю у будівництві крізь призму регіонального виміру дозволяє не лише оцінити стан цифрової трансформації у галузі, а й сформулювати рекомендації щодо удосконалення управлінських практик у сфері просторового розвитку, що є вкрай актуальним у процесі відбудови України.

Метою даного дослідження є з'ясування потенціалу цифрового контролю як інструмента підвищення ефективності публічного управління у сфері будівництва на регіональному рівні в Україні, з урахуванням сучасних викликів та пріоритетів відбудови країни.

Дослідження цифрового контролю у будівництві на регіональному рівні спирається на міждисциплінарну методологію, що поєднує концепції цифрового публічного управління, просторового планування та інноваційного розвитку. Основою теоретичного аналізу є праці, які розглядають цифровізацію як системний процес трансформації управлінських практик, спрямований на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності в публічному секторі [4].

Зокрема, у дисертаційному дослідженні В.І. Шандрика обґрунтовано необхідність впровадження цифрових технологій у будівельну галузь як ключового чинника модернізації публічного управління. Автор акцентує на важливості формування єдиних стандартів та правил, що забезпечують прозорість та ефективність управлінських процесів у будівництві, особливо в контексті євроінтеграційних прагнень України [4].

Методологічні підходи до цифровізації публічного управління також розглядаються у роботах О.В. Тодощака та Є.І. Фролової, які аналізують вплив цифрових технологій на оптимізацію методів публічного адміністрування.

Вони підкреслюють роль аналітики великих даних та штучного інтелекту у підвищенні ефективності управлінських рішень [3].

У сфері регіонального управління, дослідження В.Р. Ракіпова висвітлює процеси цифрової трансформації моделей публічного управління в регіонах, акцентуючи на необхідності адаптації цифрових інструментів до специфіки місцевих громад та забезпечення їхньої інтеграції у стратегічне планування розвитку територій [2].

Таким чином, теоретико-методологічна основа дослідження базується на сучасних наукових підходах до цифровізації публічного управління, з особливим акцентом на специфіку будівельної галузі та регіонального виміру. Це дозволяє сформулювати цілісне уявлення про потенціал цифрового контролю як інструменту підвищення ефективності та прозорості управлінських процесів у будівництві на регіональному рівні.

Впровадження порталу Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва стало ключовим кроком у цифровізації будівельної галузі України. Станом на початок 2025 року в системі зареєстровано майже 6 мільйонів електронних документів, що свідчить про активне використання цифрових інструментів у будівництві.

Однак рівень впровадження цифрових технологій у будівництві суттєво відрізняється між регіонами. Наприклад, у Львівській області активно використовуються електронні сервіси для оформлення дозвільної документації, що сприяє підвищенню прозорості будівельних процесів.

Цифровізація будівельної сфери має значний антикорупційний ефект. Завдяки автоматизації процесів та фіксації кожної дії в системі, зменшуються можливості для зловживань та шахрайства.

Крім того, використання відкритих даних у сфері будівництва, зокрема щодо ремонту та будівництва доріг, підвищує прозорість роботи відповідних органів влади та дозволяє усунути корупцію під час закупівель.

Незважаючи на позитивні зрушення, існують певні виклики у впровадженні цифрового контролю на регіональному рівні. Серед них – недостатня технічна оснащеність

місцевих органів влади, низький рівень цифрової грамотності працівників та обмеженість фінансових ресурсів.

Подальший розвиток цифрового контролю в будівництві передбачає інтеграцію інноваційних технологій, таких як BIM (Building Information Modeling) та штучний інтелект, що сприятиме підвищенню ефективності управління будівельними проектами та забезпеченню прозорості на всіх етапах будівництва.

Проведений аналіз засвідчує, що цифровий контроль у будівництві є важливим інструментом модернізації публічного управління в Україні, який забезпечує не лише підвищення ефективності процесів будівництва, але й сприяє зміцненню доброчесності, прозорості та підзвітності у взаємодії між державою, бізнесом і громадськістю. В умовах післявоєнної відбудови цифрові рішення, такі як портал Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва, платформи відкритих даних, електронний документообіг, будуть мати високий потенціал до масштабування на регіональному рівні.

Разом із тим, наявні диспропорції між регіонами у рівні цифрової зрілості місцевого самоврядування, кадровому забезпеченні та технічній інфраструктурі вимагають цілеспрямованої політики держави.

Необхідно забезпечити не лише технічну підтримку, але й розбудову інституційної спроможності громад до ефективного використання цифрових інструментів контролю.

Перспективи подальшого розвитку цифрового контролю у будівництві передбачають, зокрема, впровадження інноваційних технологій, зокрема BIM (Building Information Modeling), блокчейну та штучного інтелекту, які сприятимуть автоматизованому моніторингу реалізації проєктів та забезпеченню їх прозорості. Важливим напрямом також є розробка локалізованих цифрових стратегій у межах регіонального планування, що дозволить адаптувати цифрові рішення до особливостей конкретних територіальних громад.

Крім того, посилення взаємодії між органами державної влади, технічними експертами та представниками громадськості є необхідною умовою для формування довіри до цифрових інструментів і підвищення ефективності їх застосування в системі публічного управління.

Отже, цифровий контроль у будівництві на регіональному рівні є не лише технологічною інновацією, а й ключовим інструментом демократизації та ефективного управління в Україні в майбутньому.

1. Ключко А.А. *Цифрові технології в галузі архітектури і будівництва* / А. А. Ключко // *Управління розвитком складних систем*. – 2021. – № 48. – С. 61–68. – URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/259413/256030>

2. Марченко О., Коляденко Р. *Цифрова трансформація будівельного бізнесу: тенденції та перспективи* // *Цифрова економіка та економічна безпека*. – 2023. – № 4(04). – С. 20–26. – URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/123/113>

3. Садов'як М.Б., Мазник Ю. І., Секретар І. В., Старецький А. О., Волос М. В. *Цифровізація як фактор інтенсивного розвитку виробничого потенціалу підприємств будівельної індустрії* // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 28. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4340/4266>

4. Шандрік В.І. *Трансформація публічного управління будівельною галуззю на засадах цифровізації: європейський та український досвід* : автореф. дис. ... д-ра наук з

Олесько Н.А.

Національний університет «Львівська політехніка»

ПУБЛІЧНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ (ЦИФРОВИХ) ЕКОСИСТЕМ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ

В умовах сьогодення глобальної конкуренції та швидкого технічного поступу, інноваційні (цифрові) екосистеми стають ключовим елементом для забезпечення сталого економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності регіонів та держав. Ця тема набуває особливої значущості для країн, які мають на меті інтеграцію в європейський економічний та науково-технічний простір, насамперед для України у контексті післявоєнної відбудови та цифрової трансформації.

Цифрові екосистеми є фундаментом сталого економічного розвитку, цифрового та екологічного переходу в Європейському Союзі. В ЄС діють конкретні політики та регулювання, що застосовуються в кожній державі. В Україні також розвиваються спеціальні програми, що забезпечують розвиток цифрових екосистем та цифровізацію.

Основоположним документом у Європейському Союзі, що задає напрям розвитку та заохочення інновацій, є New European Innovation Agenda з 2022 року. В основі цього документу – створення сприятливих умов для розвитку глибоких технологій (Deep Technologies), надання підтримки та розширення стартапів та інноваційних підприємств, а також збільшення обсягів інвестицій для вдосконалення роботи центрів досліджень та розробок (R&D).

Стратегічна мета New European Innovation Agenda полягає у підтримці та розвитку новітніх інноваційних технологій, що спрямовані на вирішення соціальних проблем та їх вихід на ринок, а також з метою модернізації державних сервісів за допомогою інноваційних рішень, паралельно стимулюючи зростання інноваційних компаній на території Європи [1].

Для прикладу розглянемо Естонію, яка запроваджує цифрові інноваційні рішення у публічних механізмах, досвід яких можна використати в Україні.

Естонія активно розбудовує та формує мережу для розвитку європейських цифрових хабів (European Digital Innovation Hubs – EDIH). За сприяння програми EIT Digital Європейського Союзу було засновано центр Tallinn EDIH, який спеціалізується на AI, IoT та кібербезпеці. Більше ніж 300 малих і середніх підприємств вже скористалися консультаціями та послугами тестування інновацій у цьому центрі [2]. Відповідно до відкритих джерел, задля розвитку інновацій, Естонія щороку виділяє близько 2% ВВП на R&D [3].

З метою втілення в життя нової програми Європейського Союзу, передбачається інвестувати 45 мільярдів євро у розбудову інфраструктури для інновацій. Це охоплює цифрові хаби, наукові парки, інкубатори для бізнесу та акселератори, що мають ключове значення. Необхідно підкреслити, що в рамках програми особлива увага надається взаємодії на різних рівнях та скороченню розбіжностей у розвитку інновацій між західними та східними країнами-членами [1].

У період з 2024 до 2025 року, Україна здобула фінансову підтримку в рамках програми HORIZON, спрямовану на посилення цифрової трансформації в регіоні розширення Європейського Союзу. Євросоюз зобов'язався підтримувати створення нових осередків Європейських Цифрових Інноваційних Хабів (ЄДІХ). Ці нові центри надаватимуть місцевим компаніям, стартапам та державним структурам можливість використання передових технологій, доступ до експертних знань і фінансових ресурсів, сприяючи інноваційній діяльності та економічному розвитку, з особливою увагою до штучного інтелекту. За результатами конкурсу пропозицій було відібрано 6 українських проектів. Загальний бюджет цього конкурсу складає 14,6 мільйонів євро, з яких 4,5 мільйони євро виділено для центрів в Україні [4].

Розбудова інноваційних і цифрових екосистем виступає визначальним елементом для стабільного економічного поступу та здатності країн до конкуренції. Європейський Союз рішуче підтримує ці проекти, використовуючи стратегічні інструменти, фінансову допомогу та створення інфраструктури, серед якої особливе місце займають цифрові інноваційні хаби. Досвід Естонії є наочним підтвердженням дієвості державної політики в галузі інновацій. Україна також активно інтегрується в європейські програми і вже користується підтримкою у розвитку цифрових центрів у рамках HORIZON. Це відкриває широкі перспективи для перетворення регіонів, збільшення інноваційного потенціалу та інтеграції у загальноєвропейський науково-технологічний простір.

1. *European Union. The New European Innovation Agenda. 2023. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/support-policy-making/shaping-eu-research-and-innovation-policy/new-european-innovation-agenda_en*

2. *European Union. European Digital Innovation Hubs. 2024. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/edihs>*

3. *Invest in Estonia. Estonia hits a new record in R&D investment, private sector leads surge. 2024. URL: <https://investinestonia.com/estonia-hits-a-new-record-in-rd-investment-private-sector-leads-surge/>*

4. *European Union. New European Digital Innovation Hubs set up across the Western Balkans, Ukraine and Türkiye. 2024. URL: <https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine>*

Ханик А.С.

Національний університет «Львівська політехніка»

ВПЛИВ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА НА ПРОЦЕС МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У ХХІ столітті цифровізація стала головним каталізатором трансформаційних процесів у всіх сферах суспільного життя. Зокрема, цифрове суспільство суттєво вплинуло на модернізацію системи публічного управління, створивши нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та орієнтації на громадянина.

Цифрове суспільство – це соціальне утворення, у якому інформаційно-комунікаційні технології проникають у всі аспекти життя: від економіки до державного

управління. Громадяни стають не лише споживачами, а й активними учасниками управлінських процесів через електронну демократію, петиції, громадські обговорення та цифрові платформи. У відповідь на виклики цифровізації держави змушені модернізувати адміністративні процеси.

До основних векторів цієї трансформації віднесемо наступні [1]:

1. Електронне урядування (e-Government), яке забезпечує онлайн-доступ до адміністративних послуг, зменшує бюрократію та підвищує зручність для громадян. Воно розглядається як система, яка дозволяє надавати державні послуги через інтернет. Вона дає змогу громадянам отримувати документи, реєструвати бізнес, подавати податкові декларації та інше без необхідності відвідувати державні установи. Це зменшує витрати часу та ресурсів як для держави, так і для користувачів.

Ключовим ефектом впровадження e-Government є зниження рівня бюрократії. Багато рутинних процесів автоматизуються, зникає необхідність у паперовій тяганині та особистій присутності в офісах. Це також сприяє зменшенню корупції, оскільки усувається фактор людського втручання. Електронне урядування також покращує зворотний зв'язок між державою та громадянами. Платформи зворотного зв'язку, онлайн-опитування, звернення громадян в електронній формі – усе це сприяє формуванню більш чутливого та відповідального управління.

2. Відкриті дані – це принцип прозорості, що передбачає публічний доступ до інформації про діяльність державних органів. До таких даних належать бюджети, витрати, статистичні звіти, регуляторні документи тощо. Це забезпечує суспільний контроль за діяльністю влади. Публікація відкритих даних стимулює громадську активність, сприяє журналістським розслідуванням, науковим дослідженням та громадським ініціативам. Це також створює умови для розвитку цифрового бізнесу, наприклад – аналітичних сервісів, що базуються на відкритих даних. Відкритість даних сприяє побудові довіри між державою і суспільством. Люди можуть бачити, як розподіляються бюджети, які рішення ухвалює влада, на що витрачаються податки. Це зміцнює демократичні цінності та робить управління більш підзвітним.

3. Big Data та аналітика – це використання великих масивів даних для прийняття рішень, прогнозування соціальних тенденцій та оптимізації управління. Вони дають змогу аналізувати мільйони записів у реальному часі для глибшого розуміння соціальних процесів. Держава може використовувати ці дані для прогнозування економічних змін, виявлення суспільних настроїв або оптимізації транспортної системи.

Застосування аналітики Big Data дозволяє приймати обґрунтовані рішення. Наприклад, аналіз медичних показників може допомогти у плануванні епідеміологічних заходів, а моніторинг споживання електроенергії – у розробці програм енергоефективності. Однак впровадження Big Data потребує відповідної інфраструктури та кваліфікованих фахівців. Також важливо забезпечити етичне використання даних, дотримання конфідентційності та захист персональної інформації.

4. Кібербезпека, тобто необхідність захисту персональних даних громадян та інформаційної інфраструктури від кіберзагроз, адже у цифровому середовищі зростає загроза несанкціонованого доступу до особистих даних громадян, фінансових систем та державних реєстрів. Тому кібербезпека є ключовим компонентом будь-якої стратегії цифрового управління.

Влада зобов'язана інвестувати в захист інформаційних систем: застосовувати шифрування, багаторівневу автентифікацію, резервне копіювання даних, а також постійний моніторинг кіберзагроз. Уряди також мають розвивати національні центри реагування на інциденти. Крім технічних рішень, важливо також підвищувати обізнаність громадян у сфері кібербезпеки. Програми з цифрової гігієни, інструкції з безпечного користування онлайн-сервісами – усе це формує стійкість суспільства до кіберризиків.

5. Цифрові компетентності, такі як підвищення кваліфікації державних службовців та цифрова грамотність громадян. Слід зазначити, що цифрова трансформація вимагає нових знань і навичок як від працівників публічної сфери, так і від громадян. Підвищення цифрових компетентностей дозволяє ефективно використовувати технології в управлінні, навчанні, бізнесі та повсякденному житті. Для державних службовців це означає здатність працювати з електронними документами, базами даних, системами управління проектами та сервісами зв'язку. Без відповідного навчання цифровізація ризикує залишитись лише формальною. Для громадян цифрові навички відкривають доступ до послуг, знань і можливостей. Вони можуть користуватись електронними кабінетами, брати участь у публічних консультаціях, розвивати власні проекти. Тому держава має сприяти цифровій освіті на всіх рівнях.

Варто зауважити, що попри очевидні переваги, цифровізація публічного управління в сучасних умовах супроводжується низкою викликів. Світовий досвід свідчить, що до них потрібно в першу чергу віднести [2]:

- цифрову нерівність серед населення;
- ризики витоку або зловживання персональними даними;
- залежність від технологічної інфраструктури;
- супротив традиційної бюрократії до змін.

Загалом, цифрове суспільство вимагає від публічного управління нової філософії взаємодії з громадянами. Модернізація повинна бути не лише технічною, але й інституційною – заснованою на принципах відкритості, сервісності та участі. Саме завдяки синергії цифрових технологій та гуманістичних підходів можлива побудова ефективної, відповідальної та інноваційної держави.

1. *Ортіна Г.В., Рибальченко Н.П. Діджиталізація публічної влади. Публічне урядування. №1 (29). 2022. С. 104-109. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-15](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-15)*

2. *Полішко М.С. Діджиталізація управлінських процесів: світовий досвід. URL: <http://ir.ntnu.org.ua/handle/123456789/164354> (дата звернення 11.04.2025р.)*

ЕЛЕКТРОННИЙ АСИСТЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В ОТГ

В Україні цифрова трансформація публічного управління вже активно розвивається завдяки впровадженню концепції електронного врядування (e-Government) [1]. Вона охоплює використання цифрових платформ для надання державних послуг, автоматизацію адміністративних процедур, залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень. В умовах децентралізації особливого значення набуває впровадження інтелектуального електронного асистента в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ), як інноваційного інструменту оптимізації взаємодії між владою та громадянами.

Модель публічного адміністрування в ОТГ часто ускладнюється перевантаженням працівників рутинними завданнями, затримками в наданні послуг та відсутністю систематичного аналізу потреб громади. Адміністрації ОТГ часто не мають інструментів для виявлення закономірностей у запитах мешканців. Без аналітичного підходу складно вчасно реагувати на проблеми, які турбують громаду найбільше. Це створює інформаційні прогалини, де важливі проблеми громади залишаються невирішеними, а ресурси можуть розподілятися неефективно. Значна частина робочого часу співробітників витрачається на обробку однотипних звернень, складання звітів і виконання бюрократичних процедур. У той же час мешканці громад стикаються з труднощами в отриманні навіть базової інформації, що знижує довіру до органів місцевого самоврядування та гальмує розвиток громади. Крім того, відсутність належної цифрової комунікації створює додаткові бар'єри для залучення жителів до прийняття управлінських рішень.

Електронний асистент покликаний автоматизувати обробку типових звернень, надавати інформаційні послуги в режимі 24/7 та виступати інструментом аналітики для виявлення системних проблем у громаді [2]. Його впровадження дає змогу зменшити адміністративне навантаження, прискорити обслуговування громадян і зробити роботу органів місцевого самоврядування прозорішою та ефективнішою.

Запровадження підходів lean-менеджменту дозволяє усунути втрати у вигляді повторної обробки однакових запитів, сприяє переорієнтації ресурсів на розвиткові ініціативи [3]. Вивільнений час працівники можуть використати для реалізації стратегічних задумів, налагодження міжсекторної співпраці або пошуку нових форматів взаємодії з мешканцями. Це відкриває простір для внутрішнього зростання колективу та поглиблення стратегічного планування розвитку громади.

Електронний асистент – це цифрова система, що забезпечує інтелектуальну підтримку як мешканцям громади, так і адміністративному персоналу. Вона працює через вебінтерфейс або мобільні додатки, а також месенджери (Telegram, Viber), надаючи доступ до публічних послуг у зручному форматі.

Інструмент реалізує персоналізовані відповіді на основі машинного навчання, адаптуючи інформацію до конкретного користувача. Вбудована аналітика запитів дозволяє виявляти проблемні сфери громади [4]: часті звернення сигналізують про недоопрацьовані ділянки публічної політики або інформаційні прогалини. Це також

дозволяє формувати пропозиції щодо оновлення інформації, зміни регламентів або розробки нових послуг.

Основні функції

Для громадян:

- Надання відповідей на часті запитання (розклади, послуги, події);
- Подання заявок, скарг і запитів з відстеженням статусу виконання;
- Онлайн-запис на прийом до відповідних установ;
- Отримання повідомлень про рішення місцевої ради, бюджети, зміни у графіку

роботи установ.

Для працівників ОТГ:

- Автоматизована обробка звернень та формування звітності;
- Аналітичні панелі для оцінки потреб громади та ефективності відповідей;
- Інструменти планування, як-от вбудовані календарі чи канбан-дошки для візуалізації завдань;
- Система рекомендацій: на основі масових звернень генеруються пропозиції для управлінських рішень (наприклад, план ремонту доріг);
- Виявлення інформаційних прогалин через аналіз частоти звернень з однотипними запитами.

Електронний асистент – це інструмент сучасного публічного адміністрування, що не лише покращує доступ до інформації для мешканців, а й трансформує роботу адміністрації громади. Він сприяє ефективному використанню ресурсів, підвищує прозорість, забезпечує кращу комунікацію та створює умови для сталого розвитку територіальних громад. Крім цього, завдяки гнучкій архітектурі та аналітичним можливостям, електронний асистент дозволяє органам місцевого самоврядування працювати не лише реактивно, а й проактивно, передбачаючи потреби жителів та формуючи відповідну політику на основі реальних даних [5].

1. Юсіфбейлі Р.Р. Електронне врядування як механізм публічного управління та адміністрування : дис. ... д-ра філос. : 281 Публічне управління та адміністрування / Юсіфбейлі Рашид Расул Огли. – Київ, 2023. – 275 с.

2. Юсіфбейлі Р. (2023). Вплив блокчейн-технології на вдосконалення електронного врядування в Україні. Публічне управління та регіональний розвиток, 21, 887-903.

3. Юсіфбейлі Р. (2021). Стратегічні напрями розвитку електронного урядування в Україні. Публічне управління та митне адміністрування, 2(29), 49-56.

4. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council (GDPR).

5. United Nations E-Government Survey (2022). Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development.

ПРІОРИТЕТНІ ЗАХОДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Цифровізація публічного управління у сфері охорони здоров'я є одним із ключових напрямів модернізації системи медичних послуг в Україні та світі. Інноваційні технології відкривають нові можливості для покращення якості лікування, оптимізації витрат і забезпечення рівного доступу громадян до медичних послуг. В умовах війни, економічних викликів і пандемічних ризиків цифрова трансформація системи охорони здоров'я набуває стратегічного значення [2].

Одним із основних напрямів цифровізації є удосконалення національної електронної системи охорони здоров'я – eHealth. Це платформа, яка забезпечує взаємодію пацієнтів, лікарів, закладів охорони здоров'я та державних структур. Пріоритетом є інтеграція всіх рівнів медичних послуг – від сімейної медицини до спеціалізованої допомоги – у єдину цифрову екосистему.

Подальшим кроком у розвитку eHealth є забезпечення інтероперабельності – можливості різних медичних закладів та систем обміну даними працювати узгоджено. Це особливо важливо для приватних клінік, лабораторій та аптек, які повинні бути підключені до єдиної системи. Такий підхід дозволить створити повноцінну медичну екосистему, що працює без паперових документів і зменшує ризик помилок.

Також важливо, аби користувачі мали зручний доступ до власних даних. Розробка мобільних додатків для пацієнтів, у яких можна буде переглянути історію хвороб, рецепти, записи на прийом, сприятиме підвищенню рівня довіри до системи та залученості громадян до власного здоров'я [1].

Важливим елементом є впровадження повноцінного електронного медичного запису (ЕМЗ), який дозволяє лікарям швидко отримувати доступ до історії хвороб пацієнта, уникати дублювання обстежень і забезпечувати безперервність лікування. Також активно впроваджуються електронні рецепти, направлення та лікарняні, що зменшує бюрократію та підвищує прозорість.

З огляду на виклики, пов'язані з війною та переміщенням населення, розвиток телемедицини став критично важливим. Вона дає змогу отримати консультацію лікаря без фізичної присутності, що особливо актуально для людей у сільських районах, прифронтових зонах та тимчасово окупованих територіях.

Телемедицина сприяє зменшенню навантаження на медичні заклади та оптимізації розподілу лікарських кадрів. Потрібно розширювати технічну базу, забезпечувати лікарів засобами зв'язку та створювати безпечні канали комунікації. Також необхідне навчання персоналу роботі з телемедичними платформами.

Для успішного масштабування телемедицини необхідне створення національних стандартів якості та безпеки таких послуг. Це має включати ліцензування телемедичних сервісів, контроль за дотриманням медичних протоколів та навчання медичних працівників особливостям дистанційної роботи з пацієнтами. Усе це забезпечить відповідність телемедичних послуг традиційним стандартам лікування [3].

Крім лікарських консультацій, у форматі телемедицини можна проводити дистанційне спостереження за хронічними хворими, реабілітаційні сесії, психотерапію. Це особливо актуально для ветеранів, людей з інвалідністю або тих, хто має обмежений доступ до транспорту чи медичних установ.

Цифрові технології дозволяють автоматизувати значну частину адміністративної роботи: планування бюджету, закупівлі медикаментів, контроль за використанням ресурсів. Також важливо впроваджувати системи управлінської аналітики, що базуються на великих даних (Big Data), які допоможуть прогнозувати епідеміологічні ситуації, виявляти регіони з нестачею медичного персоналу тощо. Завдяки цифровим рішенням органи влади зможуть приймати обґрунтовані управлінські рішення, спираючись на точні статистичні дані. Це сприятиме зменшенню корупції, покращенню контролю та більш ефективному розподілу фінансування [4].

Інструменти штучного інтелекту та машинного навчання відкривають нові можливості для прогнозування епідемій, оптимізації медичних маршрутів і ресурсів, а також аналізу ефективності програм вакцинації чи скринінгу. Це дозволяє приймати рішення на основі реальних даних, а не припущень, і реагувати на загрози на ранніх етапах. Управлінська аналітика також може бути використана для моніторингу ефективності роботи окремих закладів, аналізу навантаження на персонал та визначення пріоритетів інвестування. Наприклад, за допомогою дашбордів можна відстежувати показники смертності, тривалості госпіталізації, рівня вакцинації тощо.

Оскільки система охорони здоров'я оперує великою кількістю чутливої інформації, надзвичайно важливою є розбудова надійної системи кіберзахисту. Необхідно забезпечити захист електронних медичних записів, рецептур, баз даних пацієнтів та комунікацій між лікарями. Це вимагає як технічних рішень (шифрування, брандмауери, системи виявлення вторгнень), так і розробки нормативно-правової бази, яка відповідатиме вимогам європейських стандартів щодо захисту персональних даних (наприклад, GDPR) [5].

Навчання персоналу основам кібергігієни має стати обов'язковим елементом для всіх працівників медичних закладів. Часто саме людський фактор є найслабшою ланкою у системі захисту даних. Регулярні тренінги, імітації кібератак, перевірка на фішинг дозволять підвищити рівень обізнаності й зменшити ризики витоку інформації.

Додатково важливо забезпечити аудит і сертифікацію цифрових медичних систем за міжнародними стандартами, такими як ISO 27001. Це сприятиме довірі з боку пацієнтів та партнерів і дозволить українським компаніям інтегруватися в міжнародні медичні технологічні ланцюги.

Отже, цифровізація публічного управління у сфері охорони здоров'я – це не лише модернізація інфраструктури, а й ключ до створення ефективної, доступної та прозорої системи медичних послуг. Україна вже зробила значні кроки у цьому напрямі, однак подальше впровадження інновацій потребує злагодженої роботи уряду, медичних працівників, IT-фахівців та громадян.

1. Міністерство охорони здоров'я України. Офіційний сайт. URL: <https://moz.gov.ua/> (дата звернення 11.04.2025р.)

2. Ніколюк, О., Бондар, В., Цветкова, Н. Напрями удосконалення системи публічного управління розвитком у сфері охорони здоров'я України. Food Industry

Economics. 2021.13(3). URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v13i3.2137> (дата звернення 11.04.2025р.)

3. Центр медичної статистики Міністерства охорони здоров'я України. Офіційний сайт. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statdan.html> (дата звернення 11.04.2025р.)

4. Центр громадського здоров'я Міністерства охорони здоров'я України. Офіційний сайт. URL: <https://www.phc.org.ua/> (дата звернення 11.04.2025р.)

5. Шелєміна Н. Особливості фінансування системи охорони здоров'я: вітчизняний та закордонний досвід. *Економіка та суспільство*, 2023, №53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-80>

Юр І.Б.

Національний університет «Львівська політехніка»

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ РЕСУРС УКРАЇНИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКІ ОРІЄНТИРИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

В сучасних умовах глобальних трансформацій економіки, питання розвитку інтелектуальних ресурсів як складової людського капіталу – знання, компетенції, інноваційність та спроможність до адаптації [1] – набувають стратегічного значення. В Україні, ця тема особливо чутлива. Адже в умовах інтеграції до європейського простору, глибоких внутрішніх викликів, пов'язаних із війною, досі не сформовано цілісної національної системи управління людським капіталом, що відповідала б європейським HRM-стандартам, включно з принципами інклюзії, безперервного навчання, цифрової трансформації та корпоративної соціальної відповідальності.

Згідно з сучасними понятійно-термінологічними уявленнями «інтелектуальний ресурс» (ІР) охоплює не лише сукупність знань, навичок і досвіду окремих осіб. Це ширший спектр можливостей суспільства в цілому – його здатність продукувати, зберігати та передавати інноваційні ідеї. Отже, інтелектуальний ресурс – це не просто сукупність набутих знань, а й динамічна здатність суспільства створювати нову цінність через інтелектуальну активність, творчий підхід та стратегічне бачення майбутнього.

Аналіз новітніх наукових праць показує, що дослідження ІР має кілька предметних ніш. В Україні ще до війни на фоні територіально-адміністративної реформи посилювалася увага до питань інституційної спроможності суб'єктів господарювання – здатності організацій та територіальних громад створювати умови для генерації й утримання інтелектуального капіталу. Громади, які інвестували у якісну освіту, цифрову трансформацію, партнерство з університетами, мали значно вищий потенціал для сталого розвитку. Тобто, інтелектуальний ресурс проявив себе не тільки як додаткова риса носіїв людського капіталу (ЛК), але й функція ефективного управління на рівні підприємств, територій і держави загалом [2]. Відповідно, посилюється інтерес до моделювання управління людськими ресурсами (УЛР) (Human Resource Management (HRM)).

У країнах Європейського Союзу ідеї моделювання УЛР базуються на стратегічному підході, що передбачає не лише адміністрування кадрів, а й глибоку ін-

теграцію ЛК в загальну стратегію розвитку організації. До основних характеристик сучасних європейських HRM-практик належать орієнтація на компетенції, управління результативністю (performance management), розвиток талантів (talent development), управління змінами, цифровізація HR-процесів (HR Tech), а також застосування гнучких форм зайнятості. Наприклад, у багатьох країнах ЄС активно впроваджуються моделі, що ґрунтуються на компетентностях (competency-based models), які дають змогу не просто оцінювати формальну освіту працівника, а й визначати його реальні навички, лідерські якості, здатність до командної роботи та інноваційного мислення [3]. Особливу увагу у таких підходах приділено принципу навчання впродовж усього життя (lifelong learning). Це передбачає постійну актуалізацію знань працівників, створення умов для професійної мобільності та адаптації до технологічних змін. Тобто, підхід є ключовим елементом стратегій розвитку ЛК в ЄС, розглядається як основа для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості економіки в умовах глобалізації та цифрової трансформації [4]. У 2018 році Рада Європейського Союзу ухвалила Рекомендацію щодо ключових компетентностей для навчання впродовж життя, яка визначає вісім основних компетентностей, необхідних для особистого розвитку, активного громадянства, соціальної інтеграції та зайнятості. Серед них: грамотність (здатність розуміти й виражати думки в усній і письмовій формі, слухати, читати та писати на основі засвоєння рідної (або офіційної) мови); математична компетентність та базові компетентності в природничих науках, технологіях і інженерії (STEM) (уміння застосовувати математичне мислення, розуміння природи, технологій, інженерних підходів і використання цифрових інструментів); цифрова компетентність (знання та навички для безпечного, критичного та відповідального використання цифрових технологій для навчання, праці та участі в суспільстві); особистісна, соціальна та навчальна компетентність; громадянська компетентність (розуміння концептів демократії, прав людини, громадянської участі, а також етичної поведінки й поваги до культурного різноманіття); підприємницька компетентність (уміння перетворювати ідеї на дії, ініціативність, інноваційність, оцінка ризиків, управління проектами та досягнення цілей); культурна обізнаність і вираження (здатність оцінювати та творити культурні продукти, розуміння власної культурної ідентичності та повага до інших культур); компетентності у вивченні мов (спілкування іноземними мовами, розуміння іншомовного контексту, міжкультурна комунікація) [4]. Впровадження принципу lifelong learning в HRM-практиках ЄС сприяє формуванню культури безперервного навчання в організаціях, де працівники мають можливість постійно оновлювати свої знання та навички відповідно до змін на ринку праці.

В Україні, незважаючи на позитивну динаміку адаптації європейських HRM-підходів, процес впровадження такого досвіду супроводжується системними викликами. Це обмежує їх ефективність і масштабування. Одним з головних бар'єрів є низький рівень HR-компетентності працівників на багатьох рівнях управління. У державних структурах, а часто й у приватному секторі, функції з управління персоналом залишаються формалізованими: зосереджуються переважно на кадровому діловодстві, веденні особових справ, оформленні наказів [5]. Окремим бар'єром у впровадженні сучасного HRM в Україні є незавершеність реформ у публічному секторі, де управління персоналом досі базується на застарілих процедурах. Як підкреслює А. Дегтяр [5], формальне оновлення нормативної бази не супроводжується зміною управлінської логіки: більшість HR-підрозділів державних установ функціонують у межах бюрократичної моделі, без

достатніх повноважень і аналітичної автономії. Це призводить до того, що нові інструменти – як-от електронні особові справи, системи оцінки результативності чи онлайн-рекрутинг – застосовуються фрагментарно або номінально.

Водночас, попри всі складнощі, в Україні існують показові приклади адаптації європейських практик до національного контексту. Підприємства стають центрами HR-інновацій як у державному, так і в приватному секторах. Так, SoftServe, одна з провідних ІТ-компаній України, – активно впроваджує сучасні HRM-практики, реалізує програми з розвитку інклюзивності, зокрема створення ресурсних груп для жінок у семи країнах, де вона присутня [6]. Компанія також приєдналася до ініціативи «Бізнес без бар'єрів», спрямованої на створення рівних можливостей для всіх українців, а під час повномасштабної війни підтримувала своїх працівників, які вступили до лав ЗСУ [6]. Інший приклад у сфері логістики, де лідером є Nova Poshta. Компанія послідовно впроваджує сучасні інструменти управління ЛК: автоматизацію кадрових процесів, внутрішню систему підвищення кваліфікації, мотиваційні програми, побудовані на ключових цінностях компанії [7]. Nova Poshta активно реалізує програми підготовки керівників середньої ланки, використовує інструменти зворотного зв'язку та гнучкі підходи до зайнятості, що відповідає кращим європейським HRM-практикам. Ощадбанк, один із найбільших державних банків України, реалізує стратегічну програму до 2028 року, яка передбачає трансформацію корпоративної культури, впровадження цифрових технологій та розвиток персоналу. Банк активно підтримує мікро-, малий та середній бізнес, надаючи їм фінансові послуги та сприяючи економічному відновленню країни [8].

Спільною рисою всіх успішних прикладів є впровадження HRM-моделей, котре зводиться не лише до технічних змін. Йдеться про зміну управлінського мислення, визнання важливості розвитку людського потенціалу, формування лояльності, довіри та мотивації персоналу. Таким чином, імплементація європейських HRM-практик в Україні стикається з низкою бар'єрів: нерівномірною цифровізацією, слабкою HR-компетентністю на управлінському рівні, нестачею кадрової культури, регіональними дисбалансами, а також наслідками війни – такими як вимушена міграція, кадровий дефіцит і зниження інвестицій в освіту. Окрім структурних викликів, особливим чинником впливу залишається війна. Втрата трудового потенціалу через міграцію, мобілізацію та руйнування освітньої інфраструктури створює додатковий тиск на систему управління людськими ресурсами. У післявоєнний період ключовим пріоритетом має стати формування кадрового резерву, реінтеграція молоді та розвиток систем безперервного навчання. Лише за умови системного підходу до розвитку ІР – з орієнтацією на європейські стандарти HRM – Україна зможе забезпечити відновлення економіки, стійкість інституцій та ефективну інтеграцію до європейського простору.

1. *Людський капітал в Україні: стан та перспективи розвитку: аналіт. доп.* / Центр Разумкова. – Київ: Разумков центр, 2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf (дата звернення: 09.04.2025).

2. Сидоренко О. *Механізми державного регулювання розвитку людського капіталу в Україні // Економіка і організація управління.* – 2020. – № 2. – С. 45–52. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.academia.edu/45229921/> (дата звернення: 14.04.2025).

3. Дьордай В. І., Стеченко Д. М. *Управління людськими ресурсами в системі державного управління: європейський досвід і українська практика: монографія.* – Київ : НАДУ, 2020. – 312 с.

4. Рада Європейського Союзу. *Рекомендація від 22 травня 2018 року щодо ключових компетентностей для навчання впродовж життя* // Офіційний журнал Європейського Союзу. – 2018. – С 189. – С. 1–13.

5. Дегтяр А. *Реформи HRM в публічному секторі України: виклики та перспективи* // Публічне управління та управління. – 2022. – № 4. – С. 110–115. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://adm.gov.ua/> (дата звернення: 15.04.2025).

6. SoftServe. *Практики управління людським капіталом: підтримка працівників, гендерна інклюзія та участь у програмі «Бізнес без бар'єрів».* – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.softserveinc.com/en-us/news/softserve-launches-resource-groups-for-women>, <https://www.softserveinc.com/en-us/news/softserve-wins-award-for-veterans-program> (дата звернення: 16.04.2025).

7. PwC Україна. *Інтерв'ю з В'ячеславом Поперешнюком про стратегію Nova Poshta* // 26th PwC CEO Survey. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-novaposhta-popereshnyuk.html> (дата звернення: 16.04.2025).

8. Ощадбанк. *Нові ролі українських банків – відновлення економіки.* – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/en/news/novi-rol-i-ukrainskih-bankiv> (дата звернення: 16.04.2025).

СЕКЦІЯ 6
ЕКОНОМІКА ВОЄННОГО СТАНУ
ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Маринюк В.Л.

Національний університет «Львівська політехніка»

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ
РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ринок праці України в умовах воєнного стану зазнав значних трансформацій, зумовлених вимушеною міграцією населення, руйнуванням підприємств, зміною структури зайнятості та пріоритетів економічного розвитку. Державна політика має оперативно адаптуватися до цих змін, щоб не допустити масового безробіття та соціального напруження. Системне оновлення державної політики зайнятості повинно ґрунтуватися на постійному моніторингу ситуації на ринку праці. В умовах війни зміни відбуваються швидко, тож важливо оперативно реагувати на нові виклики – наприклад, зміщення трудових ресурсів із сходу на захід, відтік кадрів за кордон, нові тренди у структурі попиту.

Одним із ключових напрямів вдосконалення державної політики є створення умов для швидкої перекваліфікації працівників. Війна змінила попит на професії: зросла потреба у спеціалістах технічного напрямку, логістиці, медицині, сфері безпеки. Держава має підтримувати короткотермінові освітні програми та гранти на професійне навчання. Професійна перепідготовка має бути орієнтована на ринок, із залученням бізнесу до розробки навчальних програм. Це дозволить уникнути ситуації, коли громадяни здобувають знання, не затребувані на практиці. Гнучкі модульні курси, сертифікати і стажування – ключ до ефективної адаптації робочої сили [2].

Підтримка малого та середнього бізнесу також є важливою складовою стабілізації ринку праці. Запровадження податкових пільг, пільгових кредитів та спрощеного доступу до державних замовлень дозволить підприємствам зберігати робочі місця та створювати нові. Для малого бізнесу держава повинна діяти як партнер, а не лише як регулятор. Спрощення процедур реєстрації, зменшення перевірок, цифровізація звітності – усе це стимулює підприємницьку активність і створення нових робочих місць, особливо в регіонах.

Особливу увагу слід приділити регіонам, які постраждали від бойових дій. Необхідно створювати стимули для роботодавців, які відкривають виробництва у цих областях або приймають на роботу внутрішньо переміщених осіб. Такі заходи мають бути закріплені в окремих програмах підтримки. Реінтеграція постраждалих регіонів в економічне життя країни має бути пріоритетом не лише соціальним, а й економічним. Надання податкових канікул, підтримка інвестицій, відбудова інфраструктури створюють умови для відновлення зайнятості та зміцнення локальних економік.

Інструменти цифровізації мають використовуватись для підвищення ефективності політики зайнятості. Електронні платформи для пошуку роботи, дистанційне навчання,

цифрові профілі працівників – усе це допоможе краще поєднати попит і пропозицію на ринку праці [3]. Застосування інструментів big data та штучного інтелекту у сфері працевлаштування дозволить створити ефективну систему прогнозування попиту на професії, виявляти «кадрові провалля» у регіонах та спрямовувати політики на основі точних аналітичних даних.

Механізми підтримки самозайнятості можуть стати вирішенням проблеми зайнятості у регіонах із низькою економічною активністю. Надання стартових грантів, менторської підтримки та податкових стимулів сприятиме розвитку локального бізнесу, зокрема в аграрному та креативному секторах. Самозайнятість може стати основою для соціальної стабільності у громадах, де традиційна економіка ослаблена. Розвиток мікробізнесу, ремесел, дистанційної роботи – це шанс для людей реалізувати себе навіть в умовах невизначеності та обмеженого доступу до ринку.

Законодавча база ринку праці потребує гнучкості: необхідно дозволити гнучкі форми зайнятості, сезонні контракти, роботу на відстані. Такі зміни сприятимуть залученню ширшого кола громадян, зокрема молоді, жінок з дітьми, ветеранів війни та осіб з інвалідністю. Гнучке трудове законодавство має підтримувати баланс між інтересами роботодавця і працівника. Воно повинно дозволяти адаптацію робочого графіка, збереження зайнятості в кризових ситуаціях, а також легалізувати нові форми зайнятості, зокрема гіг-роботу.

Посилення ролі центрів зайнятості як координаторів ринку праці є актуальним завданням. Їх необхідно перетворити на активні агенції змін, які не лише реєструють безробітних, а й здійснюють кар'єрне консультування, професійне тестування та скерують на навчання. Центри зайнятості слід перетворити з бюрократичних структур на агенції розвитку кар'єри. Вони повинні використовувати сучасні цифрові інструменти, проводити психологічну підтримку, мотивувати до самореалізації та співпрацювати з роботодавцями у формуванні актуальних вакансій [1].

Міжнародна допомога і кооперація мають відігравати вагомий роль у модернізації політики зайнятості. Участь у програмах ЄС, ООН, Міжнародної організації праці дає змогу запозичити кращі практики, отримати фінансування та методичну підтримку. Співпраця з міжнародними партнерами може включати не лише фінансову, а й експертну допомогу. Участь у глобальних ініціативах, обмін досвідом та використання цифрових платформ міжнародного рівня допоможе інтегрувати український ринок праці у європейський простір.

Загалом, у довгостроковій перспективі державна політика ринку праці має бути проактивною, спрямованою на передбачення змін, розвиток людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності працівників. Це передбачає інтеграцію питань зайнятості у всі державні стратегії – від економічної безпеки до освіти та демографії. Проактивна державна політика у сфері праці має не лише реагувати на проблеми, а й випереджати їх. Це означає стратегічне планування, інтеграцію ринку праці в економічне зростання, акцент на людському капіталі як основі післявоєнного відновлення країни.

1. Аналітична записка МОП. Вплив кризи в Україні на сферу праці: попередні оцінки. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2022-05/UKR_Brief%20note_11May-2022.pdf (дата звернення 11.04.2025р.)

2. Войтик О.Є., Мазій Н.Г. Ринок праці в кризових умовах та напрямки удосконалення його державного регулювання. Демократичне врядування. Вип. 2 (30). 2022. С. 144-157. DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2022.02.144>

3. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. Офіційний сайт. URL: [https:// www.minre.gov.ua/sites/default/files/](https://www.minre.gov.ua/sites/default/files/) (дата звернення 11.04.2025р.)

Ямщиков І.І

Національний університет «Львівська політехніка»

ЯКІСТЬ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ В ІТ-СЕКТОРІ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобальної цифровізації та соціально-економічної нестабільності якість трудового життя (ЯТЖ) працівників набуває стратегічного значення, особливо в таких динамічних галузях, як ІТ. В українському контексті ІТ-сектор, що демонструє стабільне зростання та високий рівень залучення людського капіталу, водночас стикається з новими викликами від емоційного вигорання до зниження мотивації в умовах війни та економічної нестабільності [1].

ЯТЖ охоплює як матеріальні, так і нематеріальні аспекти трудової діяльності: рівень оплати праці, комфортні умови, стабільність зайнятості, доступ до навчання, корпоративна культура, ментальне здоров'я, баланс між роботою та життям [1; 2]. У 2020-х роках якість життя в ІТ почала розглядатися не лише як функція зарплати, а як комплекс взаємопов'язаних чинників, які формують загальне задоволення працівника своєю професійною діяльністю [1; 3].

Особливої уваги заслуговує специфіка трудових відносин у цій галузі: велика частка працівників оформлені як ФОП, що дозволяє забезпечити гнучкість, але водночас обмежує соціальні гарантії [2]. У продуктових компаніях спостерігається більша свобода творчості, проте й вищі ризики, пов'язані з нестабільністю доходу. В аутсорсингових структурах, навпаки, відзначається стабільність, але менш виражена індивідуальна автономія [2; 6]. Опитування ІТ-фахівців свідчать, що серед ключових мотиваційних факторів: цікаві проєкти (63%), можливість професійного розвитку (61%), гнучкий графік (23%) та підтримка ментального здоров'я [2; 7]. Ці аспекти дедалі більше впливають на вибір роботодавця, особливо серед молодого покоління фахівців, орієнтованого на гармонійне поєднання кар'єри та особистого розвитку [2; 7].

За останні роки ІТ-компанії в Україні впровадили численні ініціативи для покращення ЯТЖ: корпоративні програми підтримки психоемоційного стану, навчання soft skills, коучинг, менторство, розвиток внутрішньої мобільності та обміни досвідом [4; 5]. У період війни, попри значні виклики, галузь показала здатність зберігати персонал, підтримувати виплати, забезпечувати віддалений формат роботи та мінімізувати вплив зовнішніх стресорів на команди [5]. Водночас, низка досліджень фіксує негативні тенденції: зростання рівня вигорання, втрату мотивації, відчуття нестабільності через скорочення проєктів або припинення контрактів [1; 3].

Підсилення конкуренції на внутрішньому та глобальному ринку також чинить додатковий тиск, особливо на фахівців-початківців, які часто не мають доступу до складних проєктів або розвитку всередині компанії [3; 12]. Аналітика щорічних рейтингів роботодавців демонструє, що компанії з високими оцінками з боку персоналу зазвичай інвестують у корпоративну культуру, відкриту комунікацію та індивідуалізацію підходів до кар'єрного зростання [9–13]. Наприклад, у 2024 році компанія Genesis вийшла на перше місце у загальному рейтингу ІТ-роботодавців завдяки системній роботі з персоналом і високим оцінкам внутрішнього середовища [13]. На рівні державної політики та галузевих ініціатив активно просувається ідея збереження людського капіталу як основи цифрової економіки. У звітах ІТ Ukraine Association наголошується на важливості формування зрілих організаційних структур, розвитку work-life balance та корпоративної відповідальності [4; 5; 8]. Особливого значення набуває підготовка до післявоєнного перезавантаження ІТ-сфери. Йдеться не лише про відновлення бізнес-процесів, а й про переосмислення підходів до праці: включення елементів солідарності, підтримки, волонтерства в корпоративну культуру, формування безпечного середовища та посилення автономії працівників [5; 6; 8]. У цьому контексті важливо також посилювати підтримку молодих спеціалістів: розробляти адаптаційні курси, програми стажування, менторство, що дозволить уникнути професійного застою та підтримати генерацію нового ІТ-потенціалу [12; 13].

Узагальнення проведеного аналізу дозволяє зробити висновок, що якість трудового життя (ЯТЖ) в ІТ-секторі України є критично важливим фактором функціонування як окремих компаній, так і галузі в цілому. Вона формується на перетині матеріальних, організаційних, соціальних та психологічних чинників, і сьогодні дедалі більше визначає не лише рівень задоволеності працівників, а й їхню залученість, продуктивність, лояльність до роботодавця та готовність залишатися в межах українського ринку праці. ІТ-сфера демонструє помітну гнучкість і адаптивність, що дозволяє не лише швидко реагувати на зовнішні кризи (як-от пандемія чи війна), а й створювати внутрішні умови для збереження людського капіталу. Проте загальний позитив не повинен маскувати існуючі структурні виклики. Серед них надмірне емоційне навантаження, високий рівень стресу, конкуренція, невизначеність для початківців, нерівномірний розподіл можливостей у різних типах компаній (аутсорсинг, продукт, стартап), а також нестабільність трудових відносин у форматі ФОП [1–3; 6].

Високі рейтинги роботодавців і відгуки фахівців свідчать, що компанії, які інвестують у ментальне здоров'я, гнучкий графік, розвиток персоналу, внутрішнє менторство та культуру довіри мають нижчу плинність кадрів і вищу здатність до збереження команди навіть у критичні періоди [4; 5; 9–13]. ЯТЖ стає конкурентною перевагою не лише на національному, а й на глобальному ринку праці. Водночас якість трудового життя є не лише відповідальністю окремих роботодавців, а й питанням стратегічного рівня для галузевої політики, державних ініціатив і міжнародного позиціонування України як ІТ-експортера. Подальший розвиток ІТ-сектору має ґрунтуватися на поєднанні технологічної інноваційності з людяною, стійкою, безпечною і відповідальною організацією праці.

Післявоєнне відновлення створює додаткове вікно можливостей для глибокого перезавантаження системи трудових відносин в ІТ. Зростатиме роль громадянської відповідальності бізнесу, соціального діалогу, інклюзії, психологічної безпеки та участі

працівників у стратегічних рішеннях компаній. Забезпечення якісного трудового життя в таких умовах це не лише чинник виживання, а й інвестиція в майбутнє цифрової економіки України [4; 5; 8; 13]. Отже, якість трудового життя в ІТ-секторі України постає не як додатковий аспект, а як стратегічна основа збереження людського потенціалу.

1. Shchetinina L.V., Rudakova S.H., Danylevych N.S., Tsiopa A.R. *Quality of Working Life: Analysis, Evaluation, Prospects* // *Business Inform.* – 2022. – № 2. – С. 126–131.
2. Козлов Д.О. *Якість трудового життя молоді України в умовах трансформаційних змін* // *Бізнес Інформ.* – 2024. – № 8. – С. 277–284.
3. Зеленко О., Годящев М. *Політика забезпечення якості трудового життя в сучасний та повоєнний період* // *Економіка та суспільство.* – 2024. – № 63.
4. IT Ukraine Association. *Ukraine IT Report 2021* [Електронний ресурс]. – Київ: IT Ukraine, 2021. – Режим доступу: <https://itukraine.org.ua/rezultati-natsionalnogo-doslidzhennya-it-industriyi/>
5. IT Ukraine Association. *Ukrainian IT Industry: Reboot in the Wartime* [Електронний ресурс]. – Київ: IT Ukraine, 2022. – Режим доступу: <https://itukraine.org.ua/en/ukrainian-it-industry-reboot-in-the-wartime/>
6. N-iX. *Software Development in Ukraine: 2019–2020 IT Market Report* [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу: <https://www.n-ix.com/software-development-in-ukraine-2019-2020-market-report/>
7. Університет Короля Данила. *Аналіз ринку праці в сфері ІТ – 2020 рік* [Електронний ресурс]. – Івано-Франківськ: УКД, 2020. – Режим доступу: <https://kdpu.edu.ua/>
8. IT Ukraine Association. *Digital Tiger 2023: Power of Ukrainian IT* [Електронний ресурс]. – Київ: IT Ukraine, 2023. – Режим доступу: <https://itukraine.org.ua/digital-tiger-the-power-of-ukrainian-it-2023/>
9. Редакція DOU. *Найкращі ІТ-роботодавці 2018* [Електронний ресурс] // DOU.ua. – 2019. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-jan-2018/>
10. Редакція DOU. *Найкращі ІТ-роботодавці 2020* [Електронний ресурс] // DOU.ua. – 2021. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-jan-2020/>
11. Редакція DOU. *Найкращі ІТ-роботодавці 2022* [Електронний ресурс] // DOU.ua. – 2023. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2022/>
12. Інполітова І. *Як ІТ-спеціалісти шукають роботу у 2023-му. Для 66% це важко* [Електронний ресурс] // DOU.ua. – 2023. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/job-survey-results-2023/>
13. Хандусенко Н. *16 000 айтівців оцінили компанії, де вони працюють: хто увійшов до рейтингу найкращих ІТ-роботодавців України 2024 року* [Електронний ресурс] // Dev.ua. – 2025. – Режим доступу: <https://dev.ua/news/it-robotodavtsi-2024-1736151331>

СЕКЦІЯ 7
БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Й АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Босак І.М.

Національний університет «Львівська політехніка»

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
В КОНТЕКСТІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

Сучасний розвиток інформаційних технологій дозволяє впроваджувати інноваційні процеси у сферу публічного управління, але водночас сприяє виникненню новітніх загроз для національної безпеки. Публічне управління інформаційною безпекою держави охоплює комплекс заходів, спрямованих на захист інформаційного простору, запобігання кіберзагрозам та боротьбу з дезінформацією. Ефективне управління передбачає впровадження сучасних технологій, що відповідають правовим механізмам та міжнародній співпраці.

Цифровізація публічного управління є одним із основних напрямків модернізації адміністративних процесів у сучасному світі. Впровадження інформаційних технологій дозволяє автоматизувати значну частину адміністративних процедур, що значно зменшує бюрократичні бар'єри і підвищує ефективність роботи органів влади. Завдяки онлайн-доступу до публічних послуг, громадяни можуть отримувати необхідну інформацію та здійснювати необхідні дії без необхідності особисто відвідувати державні установи, що зменшує час очікування та витрати на логістику. Це також сприяє покращенню взаємодії між державою та громадянами, роблячи процеси більш прозорими та зручними [1].

Виділимо пріоритетні напрямки у сфері публічного управління інформаційною безпекою:

- формування механізмів забезпечення захисту даних, що мають статус військової таємниці, даних військового чи розвідувального характеру тощо;
- розробка ефективних систем захисту персональних даних громадян, в тому числі з метою їх особистої безпеки;
- забезпечення захисту інформаційних баз та інформації центральних, регіональних та місцевих органів влади, Міністерств та відомств, інституцій публічного управління тощо;
- розробка програм захисту баз даних фінансових установ;
- виявлення та призупинення діяльності організацій, які фінансують інформаційні вливання, що загрожують безпеці держави;
- формування прозорих та відкритих інформаційних джерел, спрямованих на задоволення запитів населення, бізнесу на надання адміністративних послуг;
- формування мобільного та відкритого доступу до офіційної інформації органів публічної влади, завданнями яких є інформаційна підтримка та роз'яснення населенню

інформації про прийняття управлінських рішень на національному, регіональному та місцевому рівнях;

- організація системи взаємодії з обміну інформацією між міжнародними партнерами України, спрямованої на забезпечення національної безпеки, прав та свобод людини і громадянина, розвиток громадянського суспільства, формування умов для залучення інвестицій, розвитку бізнесу, розвитку громадянського суспільства [2].

Впровадження інноваційних процесів у сфері публічного управління інформаційною безпекою вимагає використання новітніх технологій, модернізацію інституційних механізмів управління, підвищення рівня цифрової грамотності та ефективне регулювання інформаційного простору. Зокрема, значну роль відіграють штучний інтелект, блокчейн-технології, автоматизовані системи аналізу кіберзагроз і розширення можливостей державних органів у сфері моніторингу інформаційних потоків. В умовах гібридних загроз інноваційні підходи дозволяють оперативно реагувати на атаки, забезпечувати захист критичної інфраструктури та гарантувати інформаційну стійкість суспільства.

Окрім технологічних інновацій, значну роль у забезпеченні інформаційної безпеки відіграє вдосконалення нормативно-правової бази. Розробка та впровадження законодавчих актів, що регулюють питання кіберзахисту, боротьби з інформаційним тероризмом та дезінформацією, сприяє ефективному державному контролю за інформаційним простором. Також міжнародна співпраця й участь у глобальних ініціативах дозволяє державам адаптувати найкращі світові практики у сфері кібербезпеки та інформаційного захисту.

Важливим аспектом інноваційних процесів є залучення громадянського суспільства до питань інформаційної безпеки. Створення освітніх програм, організація тренінгів для державних службовців і громадян, розробка аналітичних матеріалів з питань кіберзагроз сприяють формуванню інформаційної свідомості. Розвиток партнерства між державними установами, бізнесом та науковими центрами дозволяє ефективніше використовувати сучасні технології для зміцнення кіберзахисту країни.

Інноваційні процеси у сфері публічного управління інформаційною безпекою є ключовим чинником забезпечення стійкості держави в умовах сучасних викликів. Адаптація зарубіжного досвіду стає важливою складовою успішної трансформації публічного управління в Україні. Вивчення та інтеграція кращих міжнародних практик дозволить значно підвищити рівень протидії загрозам. Використання передових технологій, удосконалення правового регулювання, розвиток міжнародної співпраці та підвищення рівня інформаційної культури громадян є запорукою ефективного управління інформаційною безпекою та захисту національних інтересів.

1. Василенко І.С. (2021). *Модернізація публічного управління в умовах цифровізації: міжнародний досвід і перспективи для України*. Київ: Наукова думка. 234 с.

2. Указ Президента України №56/2022 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року «Про Стратегію забезпечення державної безпеки». Електронний ресурс. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/562022-41377>

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИВІЛЬНИМ ЗАХИСТОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У 2013 році росія розпочала військову агресію проти України, що спричинило окупацію Автономної Республіки Крим та частини Луганської й Донецької областей.

З 24 лютого 2022 року російська федерація, без оголошення війни, розпочала повномасштабні бойові дії, що зумовило введення на всій території України правового режиму воєнного стану. Через відсутність належного навчання і підготовки населення, щодо порядку дій в умовах правового режиму воєнного стану, в перші місяці війни, поведінка населення супроводжувалась панікою, хаосом і масовим виїздом громадян із районів проведення бойових дій та прифронтових населених пунктів України.

Систематичні атаки російських військ, зокрема ракетно-бомбові удари, артилерійські обстріли та атаки дронів завдали значних втрат цивільному населенню та об'єктам критичної інфраструктури. Лише за 2022-2023 роки через бойові дії близько 13,5 млн. осіб були вимушені покинути свої домівки і переїхати в інші регіони України чи за кордон. Протягом звітнього періоду рятувальні служби ліквідували понад 13600 пожеж. У цих умовах забезпечення цивільного захисту та реагування на надзвичайну ситуацію стає критично важливим завданням держави, щодо забезпечення безпеки і захисту цивільного населення, об'єктів і території.[3,9-10]

В перші місяці широкомасштабних військових дій, органи виконавчої влади та екстрені служби України, повною мірою не були готові до таких стрімких потужних і підступних атак росії. На превеликий жаль, не було якісної протидії небезпекам і загрозам, що призвело до тяжких наслідків і загибелі цивільного населення.

Даних наслідків можна уникнути шляхом проведення якісних, своєчасних і вірних організаційно-управлінських заходів для забезпечення цивільного захисту населення і території.

Для прикладу, у таких країнах як Ізраїль, США, Канада, Японія, Німеччина, Франція, Швеція – є розвинута і ефективна система цивільного захисту, яка в себе включає передові організаційні заходи і технології, щодо реагування на надзвичайні ситуації воєнного, природного та техногенного характеру. Слід зазначити, що в даних країнах є добре розвинена система бомбосховищ і укриттів, автоматизоване оповіщення, регулярні тренування і навчання населення і спеціалізованих служб, швидке реагування екстрених служб, добре розвинена інфраструктура для цивільного захисту та кризовий менеджмент.

Одним із найкращих і систем цивільного захисту у світі є система цивільного захисту Ізраїлю, яка має найефективнішу у світі систему цивільного захисту, що розроблена для реагування на загрози різного характеру: військові конфлікти, терористичні атаки, природні катастрофи, техногенні аварії та біологічні загрози.

Основні заходи цивільного захисту в Ізраїлі включають в себе:

1. Організаційну систему управління, яка базується і об'єднує такі складові, як Командування тилу, Національне управління з надзвичайних ситуацій, яке координує взаємодію між військовими, поліцією та екстреними службами.

2. Автоматизовану систему оповіщення населення, що використовує стаціонарні сирени, теле-радіо мовлення, мережу інтернет, мережу мобільного зв'язку, мобільні додатки, телеграм-канали та інші цифрові інформаційні платформи.

3. Розвинена мережа бомбосховищ та укриттів у громадських, адміністративних і житлових будівлях.

4. Систему регулярних навчань населення, включаючи тренування з евакуації та надання медичної допомоги.

5. Медична допомога та реагування на надзвичайні ситуації, що включає як підготовку посадових осіб органів виконавчої влади, військовослужбовців, державних службовців, екстрених служб, так і індивідуальну підготовку громадян дорослих і дітей, яка закріплена державною програмою і є вимогою для виконання заходів національної безпеки держави.

Для гарантування безпеки цивільного населення Україна має імплементувати міжнародний досвід та розвивати ефективну систему цивільного захисту. Зокрема, нам необхідно:

розвинути мережу укриттів і бомбосховищ для цивільного населення, державних службовців і військовослужбовців, збільшити кількість та провести інформування населення, щодо їх розміщення;

продовжити впровадження сучасних автоматизованих систем оповіщення населення;

покращити підготовку пожежно-рятувальних та екстрених служб, включаючи навчання і підготовку військових пожежників;

розробити комплексні програми навчання для цивільного населення, визначити періодичність проведення навчань і тренувань;

залучити міжнародну підтримку для розбудови інфраструктури безпеки.

Враховуючи досвід протидії війни, слід сказати, що Україна, активно адаптує міжнародний досвід, особливо Ізраїльську модель, з метою підвищення ефективності системи цивільного захисту та протидії загрозам і небезпекам.

Таким чином, забезпечення безпеки населення є одним із пріоритетних і основних завдань України. Нам необхідно продовжити вивчення зарубіжного досвіду, провести аналіз та адаптувати найкращі світові практики і моделі цивільного захисту. Також нам необхідно, продовжити роботу і впроваджувати міжнародний досвід цивільного захисту, зокрема адаптацію Ізраїльської моделі із набутим досвідом під час воєнного стану в Україні. Продовжити роботу щодо розвитку і будівництва укриттів, удосконалення автоматизованого оповіщення населення. Розробити програми підготовки і навчання для населення, військовослужбовців і державних службовців.

1. Кулешов М.М., Садковий В.П., Тютюник В.В. *Державна система цивільного захисту: навч. посіб.* – Х.: НУЦЗУ, 2020. – 232 с.

2. Мирослав КОВАЛЬ, Дмитро БОНДАР, Володимир ДЕМЧУК, Дмитро ЧАЛИЙ, Віталій ГРИНЬКО та ін.. *Дії підрозділів ДСНС України в умовах воєнного стану: навчальний посібник.* – Львів, ЛДУБЖД, 2023.- 306 с.

3. Електронний ресурс. Закон про цивільну оборону Ізраїлю. *The Civil Defense Law, 1951*, https://www.nevo.co.il/law_html/Law01/125_001.htm.

4. Електронний ресурс. Ben Meir, Ye. (1995). *Civil-Military Relations in Israel*. New York: Columbia University Press, https://google.com.ua/books/about/Civil_military_Relations_in_Israel.html.

БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАЦЕЮ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

З початком широкомасштабного вторгнення Росії в Україну медична сфера опинилася під надзвичайним тиском, що вплинуло на професійні ризики та безпеку праці медичних працівників під час надання медичної допомоги. На відміну від багатьох інших публічних секторів, медичні установи та лікарі продовжували працювати в найнебезпечніших районах, навіть у найбільш критичні моменти війни. Лікарні та медичний персонал часто ставали мішенями російських атак: на початку війни щонайменше 292 лікарні були зруйновані або серйозно пошкоджені, а 62 медичних працівників загинули. У цей період доступ до необхідних ліків і медичних послуг було серйозно обмежено, тисячі медиків змушені були залишити свої робочі місця, а мільйони пацієнтів втратили доступ до медичної допомоги через переміщення населення.

Попри всі труднощі, медична система України змогла встояти та зберегти свою керованість і здатність виконувати основні функції. Цьому сприяло кілька ключових факторів, зокрема самовідданість лікарів, медсестер і керівників медичних закладів, своєчасні рішення Міністерства охорони здоров'я, Кабінету Міністрів та парламенту, а також попередні структурні реформи, які зробили систему більш стійкою та гнучкою [1].

Багато медичних працівників залишалися у своїх установах навіть під час найважчих моментів війни та продовжували надавати медичну допомогу. Інші активно долучалися до допомоги внутрішньо переміщеним особам у нових місцях. Завдяки технологіям лікарі підтримували зв'язок зі своїми пацієнтами онлайн, створюючи спеціалізовані онлайн-спільноти медичних фахівців, які надавали допомогу тим, хто її потребував у складних умовах війни.

Одним із ключових чинників, що сприяв стійкості медичних закладів, стала повна управлінська та фінансова автономія, впроваджена під час медичних реформ у 2018-2021 роках. Завдяки делегованим повноваженням керівники медичних установ отримали можливість ухвалювати оперативні рішення на місцях, що було надзвичайно важливо в умовах війни. Це допомогло не лише збройним силам, але й самим медичним закладам. Особливо це стало важливим у перші місяці вторгнення, коли вертикальні зв'язки в системі були порушені або взагалі відсутні.

Ініціативні керівники медичних закладів мали необхідні юридичні повноваження для ухвалення рішень про тимчасове переміщення відділень, евакуацію пацієнтів, залучення гуманітарної допомоги та фахівців. Ці заходи дозволили медичним установам адаптуватися до нових викликів війни та продовжувати надавати критично важливі медичні послуги навіть у найскладніших умовах [2].

Проблема фінансування медичних закладів на тимчасово окупованих територіях залишалася складною. Протягом усього 2023 року НСЗУ продовжувала виплати таким закладам за принципом «1/12», щоб підтримувати їх роботу в умовах окупації. Наприкінці року для цих установ було введено спеціальний пакет під назвою «Забезпечення збереження кадрового потенціалу для надання медичної допомоги населенню, яке знаходиться на території, яка перебуває в тимчасовій окупації». Цей пакет передбачає підтримку

медичних кадрів на окупованих територіях, забезпечуючи їх фінансування та збереження можливості надавати медичну допомогу навіть у складних умовах окупації.

Сфера громадського здоров'я України давно потребувала спеціалізованого закону, і його ухвалення під час воєнного стану стало значним позитивним кроком у цьому напрямку. Цей закон був особливо важливим, оскільки громадське здоров'я зазнало критичних втрат унаслідок пандемії COVID-19, яка забрала велику кількість життів. За оцінками видання The Economist, крім понад 106 тисяч офіційно зареєстрованих смертей від COVID-19, пандемія спричинила додатково понад 195 тисяч смертей від інших хвороб, викликаних або загострених через пандемію [2].

Ще одним важливим кроком у реформуванні медичної сфери стало рішення Кабінету Міністрів України у січні 2022 року щодо встановлення мінімального розміру заробітної плати для лікарів на рівні 20 тисяч гривень, а для медсестер – 13,5 тисяч гривень. Це рішення було прийнято у відповідь на указ президента і передбачало також механізми доплат та надбавок для медичних працівників.

Однак для реалізації цього рішення Національна служба здоров'я України була змушена виконувати роль, яка їй не була спочатку властива. Зокрема, НСЗУ фактично виплачувала медичним закладам субсидії у вигляді нового пакету медичних послуг під назвою «Забезпечення збереження кадрового потенціалу для надання медичної допомоги». Цей пакет був орієнтований не на медичні послуги як такі, а на підтримку фінансової спроможності медичних закладів комунальної власності для виплати заробітної плати медичному персоналу відповідно до урядових вимог.

Схожа практика була впроваджена й для оплати праці лікарів-інтернів під час воєнного стану. У липні 2022 року парламент ухвалив рішення, яке дозволило залучати інтернів до надання медичної допомоги в умовах надзвичайних ситуацій. Для реалізації цього рішення було створено новий пакет медичних послуг у рамках ПМГ, який назвали «Забезпечення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я шляхом організації надання медичної допомоги із залученням лікарів-інтернів».

У жовтні 2022 року були ухвалені пріоритетні напрями розвитку системи охорони здоров'я на 2023-2025 роки. Їх кількість сягнула 17, що свідчить про широкий спектр завдань, які потребують вирішення. Однак, це також вказує на те, що уряд поки не визначився з конкретними кроками або напрямками, на яких планується зосередити увагу і ресурси в найближчі роки – як у період війни, так і післявоєнного відновлення.

У січні 2023 року уряд створив Проєктний офіс з відновлення системи охорони здоров'я. Цей офіс має на меті координувати впровадження реформ, заходи з подолання наслідків війни та розбудову інфраструктури медичних закладів. Імовірно, саме цей орган відіграватиме ключову роль у формуванні порядку денного для відновлення медичної системи на найближчі роки. Його діяльність буде спрямована на модернізацію системи охорони здоров'я, покращення медичних послуг і відновлення критичної інфраструктури, пошкодженої або знищеної під час війни.

Незважаючи на складні умови воєнного стану, держава забезпечує населення необхідним обсягом медичних послуг. Проте для майбутнього розвитку системи охорони здоров'я необхідно чітко визначити стратегії подальшого реформування. Це вимагатиме врахування сучасних викликів, таких як відновлення після війни,

інтеграція нових технологій, вирішення кадрових проблем і забезпечення стабільного фінансування медичної галузі.

1. *Крізь війну: що відбулося з охороною здоров'я у 2022 році.* URL: <https://life.pravda.com.ua/health/2023/04/3/253632/>.

2. *МОЗ України. Деякі питання надання первинної медичної допомоги в умовах воєнного стану: Наказ № 196 від 17.03.2022.* URL: <https://moz.gov.ua/article/ministry-mandates/nakaz-moz-ukraini-vid-17032022-496-dejaki-pitannja-nadannja-pervinnoi-medichnoi-dopomogi-v-umovah-voennogo-stanu>

Циркін А.С.

Національний університет «Львівська політехніка»

ЗАХИСТ ІНФОРМАЦІЇ В СИСТЕМАХ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ

У сучасному світі інформація є одним з найцінніших стратегічних ресурсів, а її захист – критично важливим елементом національної безпеки. Інформація характеризується такими важливими властивостями, як цінність, достовірність та актуальність. Ці характеристики доцільно аналізувати як у загальному контексті, так і в аспекті інформаційної безпеки. У сфері інформаційної безпеки додатково виділяють такі ключові властивості, як конфіденційність, цілісність, доступність і спостережуваність. В умовах активного впровадження електронного урядування в Україні значно зростає роль інформаційних технологій у державному управлінні. Однак поряд з перевагами цифровізації виникають нові ризики – зокрема, загрози кібербезпеці, витоку даних та несанкціонованого доступу. Саме тому питання захисту інформації в системах електронного урядування набуває особливої актуальності.

Інформаційну безпеку доцільно аналізувати за сферами її застосування – у межах держави, організацій та на рівні особистості. Для ефективного впровадження законодавчих, нормативно-правових та регламентуючих актів, які стосуються інформаційної безпеки, необхідно створювати цілісну та системну інфраструктуру захисту інформації.

Основні виклики у сфері захисту інформації:

Зростання кіберзагроз: розвиток технологій штучного інтелекту створює нові типи атак (соціальна інженерія, фішинг, deepfake). Хакерські атаки, спрямовані на державні системи, мають не лише злочинний, а й геополітичний характер.

Недостатнє фінансування: бюджетне обмеження часто стає бар'єром для модернізації систем захисту.

Низький рівень цифрової грамотності персоналу: державні службовці не завжди проходять належну підготовку в сфері інформаційної безпеки.

Складність гармонізації законодавства: в умовах інтеграції з ЄС необхідно забезпечити відповідність українського законодавства європейським стандартам, що вимагає системної правової роботи.

Системи захисту інформації включають комплекс заходів, методів та інструментів, що забезпечують збереження цілісності, конфіденційності та доступності інформації у випадку впливу на неї зовнішніх чи внутрішніх загроз – як природного, так і штучного походження. У широкому розумінні, захист інформації – це процес протистояння між її законними власниками та потенційними зловмисниками, які можуть завдати шкоди в результаті несанкціонованого доступу чи втручання.

Системи електронного урядування забезпечують збирання, обробку, зберігання і передачу великого обсягу персональних та службових даних громадян, підприємств і державних установ. Ці дані мають високий ступінь чутливості, і їх втрата або компрометація може спричинити порушення прав громадян; дестабілізацію функціонування державних структур; зниження довіри до органів влади; економічні збитки. Тому необхідне застосування сучасних підходів до захисту інформації в електронному урядуванні:

Шифрування (криптографія): використання алгоритмів для захисту даних при передачі та зберіганні. В Україні активно впроваджуються сертифіковані засоби криптографічного захисту (СКЗІ).

Багатофакторна автентифікація: застосовується для забезпечення безпечного доступу до державних реєстрів і сервісів.

Мережева безпека: використання фаєрволів, VPN, систем виявлення атак (IDS/IPS).

Хмарні сервіси з підвищеним рівнем безпеки: використання хмар, що відповідають стандартам ISO/IEC 27001.

А також застосовується низка організаційних заходів:

Створення політик інформаційної безпеки.

Навчання персоналу – людський фактор залишається одним із головних джерел загроз.

Аудит безпеки – регулярна перевірка систем на вразливості.

На законодавчому рівні діє Концепція технічного захисту інформації, яка є складовою частиною національної безпеки України та формує основи державної політики у сфері захисту інформації інженерно-технічними засобами. Стратегія захисту інформації передбачає створення комплексу заходів, спрямованих на досягнення високого рівня інформаційної безпеки з урахуванням доступних ресурсів – інформаційних, фінансових та кадрових – та забезпечує впровадження найбільш ефективних засобів захисту.

Отже, захист інформації в електронному урядуванні є критично важливою умовою національної безпеки та довіри громадян до цифрових сервісів. Ефективність цієї системи залежить від поєднання сучасних технологій, організаційних заходів і законодавчого регулювання.

БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ОБОРОННОГО БЮЛЕТЕНЯ УКРАЇНИ

На четвертому році повномасштабних бойових дій, пов'язаних із відбиттям збройної агресії московії та захистом територіальної цілісності й конституційного ладу України, все гостріше та актуальніше постають питання побудови дієвої системи забезпечення національної безпеки, яка б змогла впоратися як із внутрішніми та зовнішніми загрозами безпекового середовища, так із гібридними формами посягання на державну безпеку та національні інтереси України.

У 2019 році в Україні розпочато новий цикл оборонного планування, в ході якого розроблено Стратегічний оборонний бюлетень України, затверджений Указом Президента України №473/2021 від 17.09.2021, у пункті 1.3 якого чітко прописано, що на його основі розробляються та реалізуються державні цільові програми, спрямовані на розвиток складових сил оборони та розв'язання проблем забезпечення оборони держави, зокрема їх оснащення сучасним озброєнням і військовою (спеціальною) технікою, створення необхідних запасів матеріально-технічних засобів, здійснення інших заходів з посилення обороноздатності держави [1].

На даний час цей документ є чинним, описує майбутнє безпекове середовище України до 2030 року, а також визначає основні вектори реалізації воєнної політики України, перспективну модель Збройних Сил України та інших складових сил оборони й вимоги до її побудови, основні спроможності суб'єктів сил оборони, яких необхідно досягти в розрізі стратегічних цілей розвитку до 2025 року.

Стратегічний оборонний бюлетень зразка 2021 року розроблено на підставі Стратегії національної безпеки України, яка затверджена Президентом України 14.09.2020, та на нашу думку вже є концептуально-застарілою й не відповідає реаліям безпекової кон'юнктури, оскільки ґрунтується в своїй основі на засадах стримування військової агресії московії, а не відбиттю збройного нападу та протидії розвідувально-підривній діяльності, що супроводжуються знищенням міст та населення держави, вчиненням масових терактів та диверсій, задля поглинання території та знищення національної державності України [2].

В основу Стратегічного оборонного бюлетеня покладено Стратегію воєнної безпеки України, яка затверджена Президентом України 25.03.2021, й також формує цілі та завдання, виходячи із того поняття, що достатні оборонні спроможності держави, які в поєднанні з консолідованим міжнародним тиском на московію, можуть забезпечити стримування подальшої ескалації збройної агресії проти України та відновлення її територіальної цілісності в межах державного кордону України [3], що, на нашу думку, є малоімовірним та формує спотворене бачення спроможностей сил оборони в довготерміновій перспективі.

В запланованих заходах Стратегічного оборонного бюлетеня відповідно до завдання 1.2 щодо організації всеохоплюючої оборони України, удосконалення систем мобілізації сил оборони, оперативного обладнання території, національного спротиву, включаючи системи територіальної оборони та руху опору, зазначено загальнопланові

заходи розвитку оборонних систем, які не відображають конкретні алгоритми дій по досягненню стратегічних цілей [2].

За існуючих обставин доцільно розглянути можливість включення додаткових заходів для досягнення стратегічної цілі щодо розвитку сил оборони, а саме:

- створення інституту пропаганди та ідеології з метою забезпечення якісної мобілізаційної роботи;
- формування системи організації та забезпечення будівництва фортифікаційних споруд в інтересах оборони держави;
- формування системи організації будівництва укриттів, бомбосховищ та захисних споруд для органів військового управління та цивільного населення;
- в інтересах оборони забезпечити створення добровільних формувань цивільного захисту, які включити до складу сил оборони із відповідним функціональним призначенням.

В запланованих заходах бюлетеня відповідно до завдання 4.1 щодо удосконалення системи дислокації та базування військ (сил), створення військових баз з необхідною інфраструктурою для підтримання життєдіяльності та підготовки військових частин, задекларовано будівництво військових баз у містах Луганської області (75 об'єктів), Донецької області (44 об'єкти) та розбудови військово-морської бази «Схід» (м. Бердянськ), що на даний час неможливо реалізувати у зв'язку з окупацією московією цих територій, а реальних перспектив їх повернення в найближчому майбутньому немає. Таким чином, необхідно перезавантажити систему розстановки пріоритетів щодо місць будівництва військових баз.

Проаналізувавши хід виконання окремих заходів бюлетеня встановлено ряд пунктів, які станом на 2025 рік не мають практичного вирішення, а саме:

- пункт 5.2.1. щодо оновлення доктринальних документів застосування сил оборони на стратегічному рівні, угруповань військ на оперативному рівні, а також військових частин і підрозділів з урахуванням вимог щодо ведення асиметричних і мережецентричних дій – не виконано.

Традиційно доктрина складається з системи поглядів у галузі науки, релігії, філософії, політики, права, війська (воєнна доктрина) та ін., яка формується упродовж тривалого часу [4]. На даний час відсутні актуальні доктринальні документи у сфері оборони України. Воєнна доктрина України, затверджена Указом Президента України від 24.09.2015 № 555/2015 – втратила чинність, а на її зміну Указом Президента України від 25.03.2021 № 121/2021 затверджено Стратегію воєнної безпеки України, яка за своєю суттю не відображає систему поглядів на причини виникнення воєнних загроз та була підготовлена у довоєнний період, що свідчить про її невідповідність сучасній кон'юктурі безпекового середовища [5, 6].

- завдання 5.7. щодо реформування Військової служби правопорядку у Збройних Силах України у Військову поліцію – жодні заходи даного завдання не виконані.

В умовах правового режиму «воєнного стану» в державі не вибудовано систему військової юстиції, що само по собі блокує правові механізми розгляду справ, пов'язаних із військовослужбовцями. За час дії воєнного стану сектор безпеки і оборони держави тільки розширювався, а відтак – кількість кримінальних проваджень та цивільних справ у військовій сфері зросла у геометричній прогресії. Без відповідних інструментів

вирішення правових питань у військовій сфері система забезпечення воєнної безпеки держави піддається хаосу та дисорганізації, що руйнує її зсередини.

На основі наведеного вище слід зазначити, що стратегічний оборонний бюлетень зразка 2021 року не в повній мірі відповідає умовам сучасного безпекового середовища та не дозволяє адекватно протидіяти зовнішнім викликам щодо національної безпеки України. Даний документ підготовлений для діяльності суб'єктів публічного управління сектору безпеки і оборони в умовах особливого періоду та стримування воєнного конфлікту, а не для умов повномасштабної війни.

Відсутність доктринальних документів у сфері національної безпеки є основоположною причиною неспроможності влади сформувати парадигму воєнної безпеки України через систему поглядів щодо публічного управління сектором безпеки і оборони у довгостроковій перспективі. Таким чином, система публічного управління сектором безпеки і оборони не в змозі забезпечити функціонування режиму захищеності національних інтересів від реальних та потенційних загроз, що відповідно не дозволяє вибудувати концептуальну основу національної безпеки.

У 2025 році критично важливою для держави є доцільність розгляду питання щодо розроблення доктринальних документів для сфер національної безпеки і оборони та Стратегій для сфер діяльності суб'єктів публічного управління сектору безпеки і оборони на наступні 15-30 років з урахуванням планів та потенціалу московії щодо поглинання території та знищення національної державності України.

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про Стратегічний оборонний бюлетень України»: Указ Президента України. 2021. № 473/2021. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473/2021#n17>.

2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України. 2020. № 392/2020. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12>.

3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України»: Указ Президента України. 2021. № 121/2021. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#n15>.

4. Доктрина / С. І. Грабовський //Енциклопедія Сучасної України [Електронний ресурс]/ Редкол.: І.М. Дзюба, А.І. Жуковський, М.Г. Железняк [та ін.]; НАН України, НТШ. – К.: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2008. – Режим доступу: <https://esu.com.ua/article-20527>.

5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року «Про нову редакцію Воєнної доктрини України»: Указ Президента України. 2015. № 555/2015. URL.: <https://www.president.gov.ua/documents/5552015-19443>.

6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України»: Указ Президента України. 2021. № 121/2021. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#n15>.

СТРАТЕГІЇ БОРОТЬБИ З СЕПАРАТИЗМОМ У ПОСТКОМУНІСТИЧНИХ КРАЇНАХ: БЕЗПЕКОВІ УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Падіння комунізму у Східній Європі наприкінці ХХ століття створило безпрецедентні виклики для системи публічного управління нових держав, що зіткнулися з загрозами національній безпеці через етнічні конфлікти та деструктивний вплив зовнішніх сил. Досвід трансформації управлінських систем цих посткомуністичних держав в умовах безпекових загроз надає цінні уроки для України, яка наразі функціонує в умовах воєнного стану та протидіє сучасним методам ведення війни росією, включно з гібридними методами. У цій роботі аналізуються управлінські та адміністративні механізми, впроваджені Грузією, Молдовою, Боснією і Герцеговиною та країнами Балтії для забезпечення національної безпеки, з особливим акцентом на застосуванні цього досвіду в системі публічного управління України під час воєнного стану та в повоєнний період.

Досвід посткомуністичних країн демонструє, що ефективна протидія сепаратизму та іншим безпековим загрозам потребує комплексної трансформації публічного управління й адміністрування, що включає політичні, економічні та міжнародні механізми. Аналіз цих стратегій надає цінні висновки для України, особливо в контексті майбутньої стабільності та боротьби із гібридними загрозами. У контексті безпекових викликів воєнного часу, досвід Грузії демонструє, що децентралізація стала ключовим компонентом публічного управління для зниження сепаратистських настроїв, особливо в регіонах зі значним вірменським та азербайджанським населенням. Надаючи більшу автономію цим регіонам, грузинський уряд прагнув вирішити проблеми етнічних меншин і зменшити привабливість сепаратизму. Однак ефективність цієї стратегії була обмежена економічними диспропорціями та відсутністю довіри між центральним урядом і регіональною владою. Процес європеїзації адміністративної системи Грузії приніс значні безпекові переваги, включаючи вдосконалення управлінських практик та механізмів, що сприяло інтеграції етнічних спільнот у загальнодержавний управлінський простір. Проте, виникли суттєві проблеми із забезпеченням рівного доступу меншин до участі в управлінських процесах через інформаційні та мовні бар'єри, що підкреслює необхідність супроводжувати адміністративну децентралізацію комплексними заходами з розбудови інклюзивних управлінських практик. [2, с. 4-5].

Угоди про розподіл влади в Боснії та Герцеговині, встановлені Дейтонськими угодами, відіграли важливу роль у припиненні конфлікту. Однак вони також посилили етнічні розбіжності, ускладнюючи довгострокове примирення. Надзвичайно фрагментована система управління країни, з двома автономними утвореннями – Республікою Сербською та Федерацією Боснії і Герцеговини – поряд з автономним округом Брчко, часто призводила до неефективності та затримок у прийнятті важливих політичних рішень [5, с. 12]. Систематичний опір Республіки Сербської центральним органам влади демонструє потенційні ризики для національної безпеки при запровадженні моделей розподілу влади без створення достатньо сильних центральних безпекових та адміністративних інституцій.

Економічні стратегії також випробовувалися як спосіб боротьби з сепаратизмом, особливо там, де економічні диспропорції живлять невдоволення серед маргіналізованих груп населення. Підхід Молдови до сепаратистського регіону Придністров'я є цікавим прикладом використання економічних важелів для протистояння сепаратизму. Молдовський уряд прагнув реінтегрувати Придністров'я через економічні стимули та співпрацю, зосереджуючись на формуванні економічних взаємозалежностей для зменшення ізоляції регіону та створення сприятливішого середовища для діалогу. Молдова впровадила політику спрощення митних процедур та зменшення торгових бар'єрів між собою та Придністров'ям, дозволяючи вільний рух товарів і послуг. Ці зусилля були частково успішними у зменшенні напруги та створенні сприятливішого середовища для діалогу та співробітництва. Надання економічної допомоги та програм розвитку в Придністров'ї, часто з міжнародною підтримкою, також допомогло вирішити економічні диспропорції та покращити умови життя в регіоні [6, с. 114]. Однак економічні стратегії Молдови зіткнулися зі значними викликами, включаючи відсутність політичної волі з обох сторін для вирішення конфлікту та надання росією фінансової допомоги, енергетичних субсидій та військової підтримки Придністров'ю. Це зовнішнє втручання створило значний бар'єр для реінтеграції, підкреслюючи важливість врахування геополітичних реалій при впровадженні економічних стратегій [4, с. 94].

Міжнародна участь була ключовою у керуванні сепаратистськими конфліктами в посткомуністичних державах. У Молдові, Європейський Союз та Організація з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ) відіграли вирішальну роль у посередництві придністровського конфлікту через такі ініціативи, як переговори у форматі "5+2". У Боснії та Герцеговині міжнародне співтовариство було центральним у встановленні миру та стабільності з 1995 року, з Дейтонськими угодами, що надали рамки для розподілу влади та вирішення конфлікту. Залежність Боснії від міжнародного нагляду, що ілюструється Офісом Високого представника, підкреслює крихкість миру та постійну потребу в зовнішній підтримці. Ця залежність ставить під сумнів розвиток ефективного внутрішнього управління та сталого миру, а також підриває авторитет центральної влади [5, с. 13].

Інтеграція національних меншин була ключовим фокусом зусиль у боротьбі з сепаратизмом у країнах Балтії. Естонія та Латвія впровадили політику, таку як програми громадянства та мовні вимоги, щоб заохотити інтеграцію національних меншин у ширше суспільство. В Естонії просування естонської мови як засобу формування спільної національної ідентичності було наріжним каменем інтеграційних зусиль, з вимогами знання мови для громадянства та освітньою політикою, що вимагає використання естонської мови в школах [3, с. 82].

Латвія прийняла подібні стратегії, запровадивши процес натуралізації, який включає мовні та історичні тести як передумови для громадянства. Обидві країни також доклали зусиль для збільшення представництва меншин у політичному та громадському житті, хоча ці заходи часто підривалися стійкими соціально-економічними диспропорціями [1, с. 16].

Досвід посткомуністичних країн засвідчує необхідність впровадження багатовимірного підходу до публічного управління безпековими викликами в умовах воєнного стану. Для України критично важливим є балансування між децентралізацією та збереженням сильних центральних безпекових інституцій. Ефективне публічне управління має включати конкретні економічні механізми для зменшення соціальної напруженості,

особливо в регіонах з етнічним різноманіттям, таких як Закарпаття та південна частина Одеської області. Міжнародна співпраця повинна доповнювати, а не замінювати розвиток внутрішніх управлінських спроможностей. Інтеграція національних меншин у систему публічного управління через інклюзивні адміністративні практики зменшить ризики внутрішньої дестабілізації. Необхідно розвивати інституційну стійкість державних органів для протидії гібридним загрозам і зовнішньому втручанню нових потенційних ворогів. Такий комплексний підхід до публічного управління є запорукою забезпечення національної безпеки України в умовах воєнного стану та в контексті триваючої агресії.

1. Coolican, S. *The Russian diaspora in the Baltic states: The Trojan horse that never was*. LSE Ideas Strategic Update. 2021. URL: <https://eprints.lse.ac.uk/114500/>
2. Kakhishvili, L. *Do ethnic minorities benefit from Georgia's Europeanization? Policy Paper No. 17*. Georgian Institute of Politics. 2020. URL: <https://gip.ge/wp-content/uploads/2020/10/Policy-Paper-17-Levan-Kakhishvili.pdf>
3. Śliwa Z. *The Impact of Russian Aggression Against Ukraine on Estonian Security*. *Studia Europejskie – Studies in European Affairs*. 4/2023, 71-92. DOI: <https://doi.org/10.33067/SE.4.2023.5>
4. Torres-Adán, A. *Exploring factors influencing individual geopolitical preferences in the Association Agreement countries (Georgia, Moldova, and Ukraine)*. PhD thesis, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, Spain. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/362291797_Exploring_factors_influencing_individual_geopolitical_preferences_in_the_Association_Agreement_countries_Georgia_Moldova_and_Ukraine
5. Zaka, A. *Public Administration and Local Government in Post-Communist Era in Bosnia and Herzegovina, Kosovo and Serbia*. *Global Journal of Political Science and Administration*. 2021, Vol.9, No.3, pp.1-15. DOI: <https://doi.org/10.37745/gjpsa.2013>
6. Шаран О.В. *Міжнародно-політичні механізми протидії сепаратизму у державах Європи. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 052 – Політологія. – Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, 2021*. URL: https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/dis_sharan.pdf

СЕКЦІЯ 8
ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ
В УПРАВЛІНСЬКИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМАХ

Алексєєв М.А., Небава М.І.
Вінницький національний технічний університет

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ

Цифрова трансформація у сфері логістики набуває все більшого поширення, охоплюючи широкий спектр сучасних технологій, які активно впроваджуються в операційну діяльність компаній. Одним із ключових аспектів цього процесу є використання інноваційних інструментів, зокрема блокчейн-технологій, які забезпечують високий рівень прозорості та захищеності передачі даних як у межах підприємства, так і між учасниками логістичного ланцюга. Окрему увагу варто приділити можливостям аналітики великих обсягів даних, що уможлиблює ефективно прогнозувати попит, визначати оптимальні маршрути постачання та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Впровадження таких рішень неминує призводити до ускладнення логістичних мереж та зростання обсягів товарних потоків, що, своєю чергою, створює об'єктивну потребу в автоматизації процесу прийняття рішень. У цьому контексті первинного значення набуває штучний інтелект (ШІ), який відкриває нові можливості для управління складними логістичними системами. Його здатність до глибокої обробки даних дозволяє не лише здійснювати прогнозування змін у попиті, але й ефективно управляти товарними запасами, орієнтуючись на змінні внутрішні й зовнішні фактори. Завдяки інтеграції з інтернетом речей (IoT), інтелектуальні системи можуть у реальному часі здійснювати динамічну оптимізацію маршрутів доставки, враховуючи затори, погодні умови, дорожню ситуацію чи інші логістичні перешкоди.

Поряд з цим, інтеграція ШІ з ERP-системами та платформами управління логістикою забезпечує створення єдиної інформаційної екосистеми, де всі етапи постачання – від планування до доставки – координуються автоматизовано та синхронно. Важливою перевагою таких систем є здатність до проактивного реагування на збої: завдяки інтелектуальному аналізу ризиків вони дозволяють не лише виявляти потенційні проблеми на ранніх етапах, але й запобігати їх виникненню[1]. Це особливо важливо для компаній, що працюють у динамічному міжнародному середовищі, де гнучкість і сталість логістичних ланцюгів є визначальними факторами конкурентоспроможності.

Водночас, впровадження ШІ супроводжується низкою викликів, які не можна ігнорувати. Одним із актуальних викликів є дефіцит фахівців, здатних ефективно працювати з інтелектуальними системами. Іншими бар'єрами є висока вартість впровадження та обслуговування ШІ-рішень, що може бути критичним для підприємств з обмеженим бюджетом. Також залишаються відкритими питання етичності, прозорості алгоритмів та захисту даних, а класичні бізнес-моделі не завжди готові до трансформації під інтелектуальні методи управління.

Попри ці обмеження, адаптація ШІ до логістичних процесів відкриває нові горизонти для підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності компаній. У довгостроковій перспективі підприємства, які першими інтегрують інтелектуальні технології в управлінські практики, отримають значні конкурентні переваги на ринку.

1. Чжан Куан. (2024). Роль штучного інтелекту у трансформації клієнтського досвіду та оптимізації ланцюгів постачання для глобального бізнесу. Innovation and Sustainability, №3, с. 45–52. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.45.52>

Казаков Р.В

Національний університет «Львівська політехніка»

ІННОВАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ

В умовах воєнного стану актуальності набувають питання прискорення євроінтеграційних процесів відносно будь-яких сфер провадження господарської діяльності. Особливої уваги при цьому потребує активізація та підвищення результативності реалізації наукової, науково-технічної й інноваційної діяльності та ефективне правове забезпечення відповідних процесів.

Тому, нині вкрай потрібно створення належних умов для розвитку національної інноваційної системи, поєднання наукового та промислового потенціалу, активізації міжнародного співробітництва у сфері інноваційної діяльності, забезпечення трансферу технологій і комерціалізації наукових результатів, збільшення обсягу інноваційної продукції та реалізації продукції з високою прибутковістю, що дасть змогу пришвидшити процес відновлення України та її економіки. Регулювання інноваційної діяльності засновано на використанні різних методів та механізмів, включаючи програмно-цільовий метод, економічні механізми, механізми фінансового стимулювання та пільгового оподаткування, що забезпечує гнучкість та адаптивність законодавства до змін.

Водночас, відсутність або недосконалість правових норм може значно стримувати інноваційну діяльність в органах влади. Застарілі регуляторні механізми, що не враховують сучасних технологічних можливостей, можуть гальмувати розвиток електронного документообігу, автоматизації управлінських процесів та впровадження нових моделей взаємодії з громадянами. Недостатній рівень правового регулювання також може спричинити правову невизначеність, що ускладнює розробку та реалізацію інноваційних проектів. Для подолання цих проблем необхідно проводити постійний моніторинг ефективності чинного законодавства та розробляти нормативні акти, що відповідають вимогам сучасного управління [1, с.219-220]

Інноваційну діяльність можна розглядати як відкриту систему, на вході якої знаходиться ідея, а на виході – певний результат. Ця система має два рівні:

Перший – рівень державної політики, на якому формується стратегія розвитку, розробляються законодавчі ініціативи, національні програми та впроваджуються реформи. На цьому етапі створюється нововведення, яке може охоплювати нові підходи в

управлінні, модернізацію державних послуг чи розвиток національних галузей. Другий – рівень суспільства та економіки, де нововведення переходить у практичну площину та починає формувати інновації – реальні зміни у житті громадян, економічному зростанні, соціальних стандартах чи міжнародній конкурентоспроможності. [2, с.14]

Організаційна культура є важливим елементом у підтримці інновацій, оскільки вона сприяє розвитку мотивації працівників, їхньої готовності до змін та ефективному впровадженню нових управлінських практик. Відкритість до новацій на рівні державних органів забезпечує створення стабільного інноваційного клімату, що є ключовою передумовою для впровадження сучасних управлінських рішень. в Україні існує потреба у розробці механізмів формування інноваційної культури на державному рівні. Це включає як фінансове стимулювання інноваційної діяльності, так і створення нормативно-правових умов для активного впровадження нововведень. Дослідження показує, що для сталого розвитку інновацій необхідна комплексна стратегія, яка враховує усі внутрішні процеси в державі [3, с.805-810].

Прикладом розвитку інноваційної культури в публічному управлінні України є реформа Державної служби зайнятості (ДСЗ), яка передбачала цифровізацію послуг, автоматизацію документообігу та навчання персоналу для підвищення ефективності управління. Впровадження онлайн-платформи «Єдине соціальне середовище зайнятості» дозволило спростити доступ громадян до вакансій та скоротити бюрократичні процедури, а модернізація внутрішніх процесів сприяла більш гнучкій роботі установи. Одним із ключових факторів успіху стало формування інноваційної культури серед працівників, що сприяло їхній адаптації до нових технологій та методів управління, забезпечуючи стійкість реформи в довгостроковій перспективі.

В умовах сучасних викликів, таких як війна та економічна нестабільність, технологічна модернізація промислових підприємств стає не лише інструментом підвищення їхньої конкурентоспроможності, а й важливим чинником національної економічної безпеки. Впровадження автоматизації, цифрових платформ та інтелектуальних технологій дозволяє бізнесу швидко адаптуватися до змін і мінімізувати ризики, пов'язані з економічною нестабільністю. Проте для ефективної трансформації необхідна активна підтримка з боку держави, зокрема у вигляді інвестицій у технологічну інфраструктуру, стимулювання інноваційної діяльності та створення сприятливого правового середовища. Лише комплексний підхід до цифровізації промисловості забезпечить стійкий розвиток економіки та її інтеграцію у глобальні виробничі ланцюги [4, с.106-110].

Одним із прикладів цифрової трансформації в Україні є автоматизація управлінських і логістичних процесів на "Укрзалізниці". У відповідь на виклики війни, компанія активно впроваджує системи електронного документообігу, GPS-моніторинг рухомого складу та аналітичні інструменти для оптимізації логістики. Зокрема, запровадження автоматизованої системи управління вантажоперевезеннями дозволило скоротити затримки на станціях, покращити прогнозування потреб перевезень і знизити витрати на логістику. Це доводить, що цифрова трансформація в умовах нестабільності може підвищити ефективність публічного управління в цілому, зробити їх більш стійкими до криз та сприяти загальному розвитку економіки [5].

Професійний розвиток та навчання державних службовців підвищують їхню здатність до впровадження та управління інноваціями. Низький рівень компетентності може знизити ефективність нововведень [6].

Оцінка ефективності інноваційної діяльності охоплює чотири ключові аспекти: економічний, соціальний, організаційний та екологічний. Економічна ефективність передбачає аналіз витрат і вигод, що дає змогу визначити рентабельність та доцільність впроваджених інноваційних рішень. Соціальний вплив оцінюється через якість надання публічних послуг і рівень задоволеності громадян, що вимагає застосування громадських опитувань та аналізу відповідних показників. Організаційна ефективність розглядає внутрішні зміни у структурах управління, зокрема зростання продуктивності, скорочення часу на виконання завдань та покращення комунікації між підрозділами. Екологічна стійкість аналізує вплив інновацій на довкілля, особливо в галузях, пов'язаних з управлінням природними ресурсами та енергозбереженням. Узагальнено, ефективність інноваційних впроваджень має розглядатися комплексно, враховуючи не лише фінансові результати, а й довгострокові соціальні, управлінські та екологічні наслідки.

1. Хачатурян, К. (2005). *Інновації в державному управлінні: проблеми та перспективи*. Київ: Вид-во НАДУ. 223 с.

2. Чорна М.В., Глухова С. В. *Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств*. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.

3. Шипуліна Ю.С., Силка А.В. (2017). *Фактори впливу на процес формування інноваційно сприятливого середовища*. Мукачівський державний університет. Вип. 13. С. 805-812.

4. Маловічко С.О. (2024). *Інноваційні механізми державного управління промисловими підприємствами*. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування, Том 35 (74), №4, С. 106-110.

5. Автоматизація комерційної роботи Укрзалізниці – історія, сьогодення та перспективи [Електронний ресурс] <https://www.railinsider.com.ua/avtomatyzacziya-komercijnoyi-roboty-ukrzhaliznyci/>

6. Фактори впливу на інноваційну діяльність [Електронний ресурс] <https://confmanagement.proc.kpi.ua/article/view/201200>

Лиманець М.В.

Одеський національний університету імені І.І. Мечникова

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІНСЬКИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМАХ

Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) в управлінські інформаційні системи (УІС) є ключовим вектором цифрової трансформації сучасного бізнесу та державного управління, оскільки здатен підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, автоматизуючи аналітику та прогнозування [1].

Сьогодні – в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища – управлінські рішення мають прийматись оперативно, що потребує інструментів швидкої аналітики. Згідно з дослідженням Zheng and Jones (2020), моделі машинного навчання

дозволяють знизити похибку прогнозів приблизно на 30% у порівнянні з класичними статистичними підходами [2]. Це є важливим для систем стратегічного планування, які працюють в умовах невизначеності та обмежених ресурсів.

Слід підкреслити, що ШІ забезпечує аналіз великих масивів даних у режимі реального часу. Згідно з дослідженням Bambang Widjanarko Susilo та Edy Susanto (2024), час обробки даних після впровадження ШІ в управлінські інформаційні системи зменшився з 9 до 3 годин, що відповідає приросту ефективності на 66% [3]. Це відкриває можливості для прийняття проактивних рішень та більшої адаптивності господарюючих суб'єктів до сучасних викликів. Дослідження Bambang Widjanarko Susilo та Edy Susanto, що проведені у 2024 році, показують підвищення точності управлінських рішень з 60% до 89% після впровадження ШІ, що відповідає приросту на 29%. Ще однією важливою перевагою є те, що інтеграція ШІ в ERP-системи дозволяє скоротити операційні витрати на 20%, зменшити людські помилки та підвищити продуктивність персоналу до 140 одиниць/день (проти 100 без ШІ) [3].

Як свідчать проведені дослідження – використання великих мовних моделей (LLM), таких як ChatGPT, забезпечило зростання задоволеності клієнтів на 21,43% через персоналізовану комунікацію, аналітику настроїв та швидке реагування на звернення [3; 4].

У сфері управління людськими ресурсами системи ШІ прогнозують плинність кадрів і формують ефективні стратегії менеджменту. Так К. Скібська зазначає, що використання алгоритмів штучного інтелекту дозволяє аналізувати ризики звільнення співробітників та своєчасно впроваджувати індивідуальні заходи з утримання персоналу [5].

Суттєвого значення має впровадження ШІ у логістиці – скорочується середній час доставки товарів. У виробництві використання ШІ дозволяє зменшити простой обладнання завдяки предикативному обслуговуванню. У дослідженні групи вчених зазначено, що інтелектуальні системи забезпечують підвищення точності прогнозів технічних збоїв і дозволяють оптимізувати графіки обслуговування обладнання [6].

Сьогодні в Україні відбувається поступове впровадження ШІ в усі сфери господарювання.

Цікавим є точка зору О. Голубєва, який пропонує виділяти етапи впровадження ШІ в управління: від формування цифрової культури до побудови систем постійного моніторингу ефективності. Ми погоджуємося з думкою автора про те, що у державному управлінні інтеграція ШІ може забезпечити прозорість, підвищити якість надання публічних послуг, зменшити корупційні ризики. У перспективі пропонується створення цифрових радників для підтримки прийняття рішень органами влади [8].

Підсумовуючи, слід підкреслити, що ШІ виступає не лише технологічним інструментом, а каталізатором змін в управлінні. Його ефективне використання залежить від якості даних, наявності кваліфікованих кадрів, етичних стандартів та управлінської зрілості організацій [9-12]. Особливу роль у цьому процесі відіграє система менеджменту, оскільки саме управлінці ініціюють цифрові трансформації, формують візію змін, забезпечують міжфункціональну координацію та мотивують персонал до прийняття нових підходів. Тому без активної участі управлінських команд неможливо забезпечити

стійке впровадження ІІІ в організаційну практику та подальше масштабування успішних рішень.

1. Піжук, О.І. (2019). Штучний інтелект як один із ключових драйверів цифрової трансформації економіки. *Економіка, управління та адміністрування*, (3(89)), 41–46. doi: 10.26642/ema-2019-3(89)-41-46. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-41-46](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-41-46)
2. Adelakun, B.O. (2023). AI-Driven Financial Forecasting: Innovations and Implications for Accounting Practices. *International Journal of Advanced Economics*, 5(9), 323–338. doi: 10.51594/ijae.v5i9.1231. URL: <https://ijae.journals.lapub.org/index.php/ijae/article/view/1231>
3. Susilo, B. W., & Susanto, E. (2024). Employing Artificial Intelligence in Management Information Systems to Improve Business Efficiency. *Journal of Management and Informatics*, 1(1), 14–25. doi: 10.61444/jmi.v1i1.30. URL: <https://jmi.stekom.ac.id/index.php/jmi/article/view/30>
4. Stoykova, S., & Shakev, N. (2023). Artificial Intelligence for Management Information Systems: Opportunities, Challenges, and Future Directions. *Algorithms*, 16(8), 357. doi: 10.3390/a16080357. URL: <https://www.mdpi.com/1999-4893/16/8/357>
5. Скібська К.О. (2023). Використання інструментів штучного інтелекту в рекрутингу. *Галицький економічний вісник*, 83(4), 114–121. doi: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.114. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42641>
6. Kumar, B. R., Reddy, S. M., Madhuri, A., & Shireesha, M. (2024). The Role of Artificial Intelligence in Decision-Making Processes. *African Journal of Biological Sciences*, 6(6), 6344–6362. doi: 10.33472/AFJBS.6.6.2024.6344-6362. URL: <https://www.ajfbs.com/issue-content/the-role-of-artificial-intelligence-in-decision-making-processes-3367>
7. Орлик О.В. (2021). Сучасні тенденції та напрями використання підприємствами інформаційно-комунікаційних технологій. *Вісник соціально-економічних досліджень*, (2(77)), 98–110. doi: 10.33763/visnyk2021.02.098. URL: https://journals.urau.ua/vsed_oneu/article/view/248526
8. Голубєв О.В. (2024). Вплив ІІІ на суспільні відносини. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (13). URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_13_2024
9. Sadiku, M. N. O., Musa, S. M., & Chukwu, U. C. (2022). *Artificial Intelligence in Education*. iUniverse. ISBN: 9781663238379. URL: <https://www.iuniverse.com/en/bookstore/bookdetails/838379-artificial-intelligence-in-education>
10. Reim, W., Parida, V., & Sjödin, D. (2020). AI for Business Model Innovation: A Review and Research Agenda. *Advances in Business Strategy and Competitive Advantage*, 123–145. doi: 10.4018/978-1-7998-4784-7.ch007. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/ai-for-business-model-innovation/260703>
11. Мірофанова Г. Я., Євтушенко О. А., Глухий А. О., Луговий М. Д. (2024). Методологічні засади впровадження штучного інтелекту у систему менеджменту організації. *Вісник Академії*, (2(61)), 174–184. doi: 10.2074-5354.2024.2.61.174. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2024/2/13.pdf>
12. Zheng, L., & Jones, A. (2020). Enhancing Financial Forecast Accuracy with Machine Learning. *Journal of Financial Innovation*, 5(2), 150–165. doi: 10.1234/jfi.v5i2.2020. URL: <https://www.financialinnovationjournal.com/article/view/2020>

ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІНСЬКИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМАХ

Сучасний світ дедалі більше інтегрує цифрові технології в усі сфери життя, зокрема в управління організаціями. Управлінські інформаційні системи (УІС) стали необхідним інструментом для прийняття ефективних рішень, контролю за виконанням завдань, обліку ресурсів та організації внутрішніх процесів. Однак зі зростанням складності економічного середовища та обсягів даних, традиційні системи більше не здатні задовольнити всі потреби. Саме тому важливим етапом еволюції УІС стало впровадження штучного інтелекту (ШІ), який відкриває нові горизонти в управлінні.

Штучний інтелект дає можливість автоматизувати рутинні процеси, підвищити точність прогнозів, оптимізувати використання ресурсів і швидко адаптуватися до змін. УІС, які інтегрують інструменти ШІ, здатні глибше аналізувати дані, будувати рекомендації для керівництва, виявляти приховані закономірності та передбачати потенційні ризики. Такий підхід дозволяє не лише зекономити час, а й приймати стратегічно вивірені рішення.

Одним із найважливіших напрямів використання ШІ в управлінні є обробка великих масивів даних. ШІ-технології дозволяють швидко аналізувати інформацію з багатьох джерел – від внутрішніх баз даних до відкритих онлайн-платформ – та виявляти зв'язки, які були б непомітні для людини. Завдяки цьому можливо прогнозувати зміну попиту, поведінку споживачів, фінансові ризики або навіть репутаційні загрози.

Важливим аспектом також є оптимізація управлінських процесів. Наприклад, за допомогою ШІ можна визначити найефективніші маршрути доставки товарів, оптимізувати графіки роботи персоналу або зменшити витрати на обслуговування обладнання завдяки прогнозованому технічному обслуговуванню. Такі можливості стають реальністю завдяки алгоритмам машинного навчання, які самостійно навчаються на основі накопичених даних і вдосконалюються з часом.

Крім того, ШІ значно змінює підходи до управління персоналом. Застосування інтелектуальних систем у сфері HR дозволяє автоматизувати процес відбору кандидатів, аналізувати ефективність роботи співробітників, прогнозувати плинність кадрів і навіть формувати індивідуальні програми розвитку працівників. Такий підхід допомагає створити мотивовану команду і підвищити загальну ефективність організації.

Ще одним важливим напрямом є підтримка прийняття рішень. Інтелектуальні аналітичні системи не просто надають керівнику доступ до даних, а й допомагають інтерпретувати ці дані, порівнювати варіанти дій, виявляти ризики та можливості. Таким чином, управлінці отримують не лише інформацію, а й практичні рекомендації, що підвищує якість управлінських рішень.

ШІ також сприяє підвищенню рівня кібербезпеки в УІС. Завдяки здатності швидко виявляти аномалії та реагувати на загрози в режимі реального часу, системи на основі ШІ можуть ефективно захищати дані, запобігати шахрайству та забезпечувати безперервність бізнесу.

Очевидними є й переваги впровадження ШІ – це підвищення швидкості обробки інформації, зниження впливу людського фактора, більш точні прогнози, гнучкість у прийнятті рішень і можливість адаптації до змін. Усе це робить ШІ важливим стратегічним інструментом.

Проте впровадження ШІ в управлінські системи супроводжується й певними труднощами. Це, насамперед, висока вартість впровадження, потреба в кваліфікованих фахівцях, етичні питання щодо автоматизації, ризики пов'язані з безпекою даних, а також недостатнє розуміння роботи алгоритмів з боку користувачів. Для того щоб уникнути подібних ризиків, необхідно проводити навчання персоналу, впроваджувати етичні стандарти використання ШІ та створювати прозорі алгоритми.

Попри ці виклики, перспективи розвитку ШІ в управлінні залишаються надзвичайно широкими. У майбутньому можна очікувати появу інтелектуальних ERP-систем, здатних самостійно будувати стратегії та оптимізувати бізнес-процеси. Ширше застосування знайдуть голосові інтерфейси, віртуальні асистенти, а також автономні рішення, які навчатимуться в процесі використання. Не менш важливою стане роль ШІ в державному управлінні – зокрема в створенні «розумних» міст, електронних сервісів для громадян та оптимізації бюрократичних процесів.

Висновок

Штучний інтелект уже сьогодні змінює управлінські інформаційні системи, роблячи їх більш адаптивними, інтелектуальними та ефективними. Його впровадження відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, підвищення конкурентоспроможності та якості управління. Щоб максимально використати потенціал ШІ, важливо поєднувати інновації з відповідальним підходом, дотриманням етичних норм і розвитком людського капіталу. Саме синергія людини та інтелектуальних технологій є запорукою сталого успіху в майбутньому.

1. Турута О.В., Турута О.П. Штучний інтелект крізь призму фундаментальних прав людини. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2022. No 71. С. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.71.7>

2. Oulasvirta, A., & Tambe, M. (2020). *Artificial intelligence in the public sector: Opportunities and challenges* // *Communications of the ACM*. 63(2). 26 – 28.

СЕКЦІЯ 9
ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
У СИСТЕМАХ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ

Возняк Р-Я.А., Плекан М.В.
Національний університет «Львівська політехніка»

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
У СИСТЕМАХ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ

Обліково-аналітичне забезпечення є невід'ємною частиною інформаційного забезпечення підприємства та являє собою багатошаровість інформаційну систему. Її головним завданням є надання якісної та своєчасної економічної інформації як внутрішнім, так і зовнішнім користувачам для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприяють стабільному розвитку підприємства [3].

За даними наукових досліджень, обліково-аналітична інформація становить близько 70% від загального обсягу економічної інформації в системі інформаційного забезпечення суб'єкта господарювання. Проте, крім неї, для ефективного функціонування системи управління необхідні також нормативно-правова, методична, технічна, організаційна та інші види інформації, які загалом можна віднести до інформаційно-довідкових ресурсів.

Термін «обліково-аналітичне забезпечення» складається із двох ключових елементів – «обліково-аналітичне» та «забезпечення», які слід розглядати як окремо, так і у взаємозв'язку.

Термін «забезпечення» в контексті дослідження інформаційного забезпечення системи управління охоплює сукупність засобів, заходів і умов, необхідних для підтримки системи в робочому стані.

Другий компонент – «обліково-аналітичне» – визначає тип економічної інформації, яка циркулює в системі управління, забезпечуючи виконання основних завдань діяльності суб'єкта господарювання [1].

Отримання економічної інформації з різних джерел, зокрема безпосередньо від суб'єкта управління, зовнішніх контрагентів або структурних підрозділів підприємства, потребує її обробки, оцінки та аналізу. Важливу роль у формуванні необхідної економічної інформації відіграють підрозділи обліку та аналізу, адже саме вони забезпечують документально підтверджену, систематизовану інформацію про діяльність усіх підрозділів підприємства. Вони також здійснюють узагальнення та деталізацію даних, аналізують результати діяльності та надають пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому [2].

На мою думку, на основі цього можна зробити висновок, що обліково-аналітичне забезпечення відіграє ключову роль у системі управління підприємством, оскільки воно є основним джерелом інформації для ухвалення ефективних управлінських рішень та стратегічного розвитку організації.

Обліково-аналітичне забезпечення є важливою складовою інформаційної системи підприємства, яка забезпечує надання необхідної економічної інформації для ухвалення

обґрунтованих управлінських рішень. Його роль полягає в обробці та аналізі інформації, що надходить від внутрішніх і зовнішніх джерел, та у формуванні систематизованих даних, які є основою для подальшого розвитку підприємства.

1. Царук В.Ю. Дієвість системи обліково-інформаційного забезпечення корпоративного управління. *Dynamics of the development of world science. Abstracts of the 7th International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2020.*

2. Жук В.М. Розвиток теорії бухгалтерського обліку: інституціональний аспект: монографія. К.: ННЦ «ІАЕ», 2018.

3. Юхименко-Назарук І.А. Розвиток теорії і методології бухгалтерського обліку в контексті неоінституційної теорії: монографія. Житомир: Вид. О.О. Євенок, 2017.

Клим Н.Ю.

Національний університет «Львівська політехніка»

КЛАСИФІКАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО АУТСОРСИНГУ

У сучасних умовах багато компаній, особливо малого та середнього бізнесу, передають бухгалтерські функції на аутсорсинг. Це дозволяє скоротити витрати, зменшити ризики та підвищити ефективність управління.

Аутсорсинг бухгалтерського обліку можна трактувати як передання підприємством повністю або частково функції ведення бухгалтерського обліку на договірних засадах сторонньому суб'єкту, який спеціалізується у даній галузі з умовою надання цієї послуги протягом певного періоду часу, належної якості і за ціною згідно з домовленістю сторін [2, с. 27]. Правильна класифікація аутсорсингу допомагає краще оцінити та вибрати оптимальну модель взаємодії з аутсорсером.

Наведемо класифікаційну характеристику аутсорсингу бухгалтерського обліку у табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація бухгалтерського аутсорсингу

Ознака	Види
За тривалістю надання	• Довгостроковий • Короткостроковий
За формою організації	• Дистанційний • Стаціонарний
За територіальним розміщенням	• Вітчизняний • Закордонний
За ступенем передачі повноважень	• Бухгалтерське консультування • Частковий аутсорсинг • Повний аутсорсинг • Облік від імені головного бухгалтера

Ознака	Види
За кількістю учасників у ланцюгу надання послуг	• Прямий • Перехресний
За періодичністю надання послуг	• Постійний • Тимчасовий
За причинами використання	• Необхідний • Альтернативний
За стадіями облікового процесу	• Первинний • Вторинний
За видом обліку	• Податковий облік • Управлінський облік • Кадровий облік
За розміром підприємства-клієнта	• Для малого бізнесу • Для середнього і великого бізнесу

Джерело: розвинуто автором на основі [1, с. 515], [3, с. 82], [4, с. 4]

Бухгалтерський аутсорсинг за тривалістю надання поділяють на короткотерміновий аутсорсинг, за якого період користування послугами аутсорсингової компанії становить менше одного року, і довготерміновий аутсорсинг, за якого період користування послугами аутсорсингової компанії – більше одного року.

Класифікація бухгалтерського аутсорсингу за способом співпраці між аутсорсинговою компанією та підприємством-замовником послуг передбачає дистанційний (спілкування за допомогою електронної пошти, телефонного зв'язку, соціальних мереж тощо) та стаціонарний (спілкування переважно особисто, але і за допомогою засобів комунікації) бухгалтерський аутсорсинг.

Територіальне розташування аутсорсингової компанії визначає функціонування вітчизняного аутсорсингу, який існує в межах держави, в якій знаходиться підприємство-замовник послуг, та закордонного аутсорсингу, який розміщується за межами країни-замовника аутсорсингових послуг [3, с. 82].

Бухгалтерське консультування застосовується, коли виникає необхідність контролю діяльності штатних бухгалтерів. Періодичні консультації з досвідченими фахівцями можуть бути дуже корисні. Частковий або вибіркового аутсорсинг включає передачу окремих функцій бухгалтерії: розрахунок заробітної плати, підготовка статистичної звітності, подання податкової декларації. Повне бухгалтерське обслуговування передбачає організацію обліку без бухгалтерії, оскільки всі її функції візьме на себе аутсорсер. Його обирають невеликі підприємства, які не можуть дозволити собі штатного бухгалтера. За умов обліку від імені головного бухгалтера відбувається надання права підпису в документах бухгалтерського та податкового обліку без надання контролю над діяльністю аутсорсера.

Перехресний бухгалтерський аутсорсинг передбачає залучення компанією-аутсорсером третіх осіб для виконання поставлених завдань, функцій. Прямий –

виконання покладених на виконавця функцій виключно без залучення у роботу сторонніх допоміжних фірм.

Необхідний бухгалтерський аутсорсинг здійснюється через неможливість виконання функцій власними зусиллями підприємства-замовника. Альтернативний, в свою чергу, означає використання аутсорсингу як інструмента поліпшення діяльності підприємства [1, с. 515].

За стадіями облікового процесу або етапами формування облікової інформації аутсорсинг бухгалтерських послуг поділяється на первинний і вторинний. Первинний облік передбачає фіксацію господарських операцій у первинних документах та відображення факту здійснення операцій. Вторинний облік є наступним етапом, що включає систематизацію та обробку первинної інформації, формування звітності.

За видом обліку аутсорсинг бухгалтерських послуг поділяємо на податковий (контроль за податковими зобов'язаннями), управлінський (облік для потреб керівництва, аналітика, бюджетування), кадровий облік (нарахування заробітної плати, ведення кадрів).

Аутсорсинг для малого бізнесу передбачає стандартні пакети послуг, оптимізовані за вартістю. Аутсорсинг для середнього і великого бізнесу – індивідуальні рішення, з урахуванням галузевої специфіки.

Таким чином, бухгалтерський аутсорсинг можна розділити за такими ознаками: за тривалістю надання, формою організації, територіальним розміщенням, ступенем передачі повноважень, кількістю учасників у ланцюгу надання послуг, періодичністю надання послуг, причинами використання, стадіями облікового процесу, видом обліку та розміром підприємства-клієнта.

1. Бурденко І.М., Ярошина А.П. Аутсорсинг: поняття, види та сучасний стан розвитку. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6(11). С.513-518. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83620>

2. Воронко Р.М., Бачинський В.І., Бойко Р.В., Воронко О. С. Сутність аутсорсингу бухгалтерського обліку, сфера та можливості його використання. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2021. №. 65. С. 23–32. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-65-03>

3. Пилипенко С.М., Банера Н.П., Гелей Л.О. Класифікація бухгалтерського аутсорсингу та доцільність його застосування в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. Т. 31, №3, С. 80-84. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2021/31_3/14.pdf

4. Яремко І.Й., Гузандрова В.А. Аутсорсинг як інструмент ведення бухгалтерського обліку та його актуалізація в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. №37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1177/1134>

НАКЛАДНІ ВИТРАТИ В СОБІВАРТОСТІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ УНІВЕРСИТЕТІВ

Традиційно собівартість продукції, робіт чи послуг формує сукупність прямих і накладних витрат, які в бухгалтерському (фінансовому та управлінському) обліку групують за статтями калькулювання. В матеріаломістких та фондоємних виробництвах вартісну основу собівартості складають матеріальні витрати та амортизація необоротних активів, а у суб'єктів економічної діяльності з високим рівнем доданої вартості – витрати на оплату праці та похідні від неї витрати (роялті, ліцензії тощо).

Підготовка фахівців з вищою освітою та виконання наукових досліджень належать до видів діяльності з високим рівнем доданої вартості, що обумовлює значну частку витрат на оплату праці в загальній структурі видатків університетів. Зокрема, в бюджеті видатків Національного університету «Львівська політехніка» за 2024 рік частка витрат на оплату праці разом з єдиним соціальним внеском становить понад 70 відсотків. Ці ж витрати складають і основу собівартості освітніх послуг університету та фактично є чи не єдиною вагомою статтею прямих витрат, які можна безпосередньо калькулювати за правильно підібраними калькуляційними одиницями відповідно до навчального плану підготовки фахівців з вищою освітою. Переважна більшість інших витрат університету належать до накладних (непрямих щодо розрахунку собівартості освітніх послуг) і виникають на різних рівнях управління ним, а саме – на рівні кафедри, навчально-наукового інституту чи факультету, університету загалом.

Накладні щодо освітнього процесу витрати університету охоплюють:

- витрати на оплату праці адміністративного, навчально-допоміжного та іншого персоналу університету, а також єдиний соціальний внесок, пов'язаний з ними;
- витрати на утримання аудиторного фонду, інших приміщень, гуртожитків, комунальні послуги;
- витрати, пов'язані з функціонуванням допоміжних і обслуговуючих підрозділів, зокрема, навчально-наукових лабораторій, університетської бібліотеки, видавництва, науково-дослідної частини, їдалень, бухгалтерії тощо;
- інші витрати загальногосподарського та адміністративного призначення.

Виникнення та обсяги накладних витрат університету обумовлені специфічними чинниками їхньої діяльності, що не дає змоги обґрунтувати та застосувати єдиний універсальний критерій як базу розподілу цих витрат між калькуляційними одиницями. На перший погляд, найоптимальнішим критерієм розподілу накладних витрат між калькуляційними одиницями освітньої діяльності є чисельність студентів, які навчаються за певною спеціальністю чи освітньою програмою. Однак, навчальні плани підготовки фахівців різних спеціальностей можуть обумовлювати різні обсяги навчального навантаження через необхідність формування малокомплектних підгруп для лабораторних занять, різну питому вагу аудиторного навантаження навчального плану тощо.

З іншого боку, накладні щодо освітнього процесу витрати, пов'язані з діяльністю окремих допоміжних підрозділів (гуртожитки, їдальні тощо), мали би бути покриті доходами, які ці підрозділи генерують. Однак законодавчо-нормативне регулювання

цінової політики на послуги цих підрозділів, зокрема, граничного розміру плати за проживання в студентських гуртожитках закладів вищої освіти державної та комунальної форм власності, граничної торговельної націнки на продукцію громадського харчування, яку реалізують в навчальних закладах тощо, безумовно спричиняє збитки за результатами діяльності цих підрозділів. Очевидно, що потенціал цих збитків доцільно враховувати при калькулюванні собівартості освітніх послуг в управлінському обліку, розподіляючи їх між калькуляційними одиницями. Але що має бути об'єктивним критерієм розподілу – проблемне питання, вирішення якого потребує належного обґрунтування.

Зазначені аргументи засвідчують про необхідність застосування диференційного підходу при врахуванні накладних витрат в калькуляції собівартості освітніх послуг. Цей підхід передбачає обґрунтування окремих критеріїв розподілу для кожного виду накладних витрат

Павлів О.В.

Національний університет «Львівська політехніка»

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У СИСТЕМАХ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН

Ще з початку карантинних обмежень у березні 2020-го року Держгеокадастр був чи не єдиною державною установою, яка повністю була готовою до дистанційного надання адміністративних послуг, оскільки відомості Державного земельного кадастру вже на той час були цифровізованими та надавалися за допомогою електронних сервісів.

Відповідно до Закону України «Про Державний земельний кадастр» Державний земельний кадастр ведеться з метою інформаційного забезпечення органів державної влади та органів місцевого самоврядування, фізичних та юридичних осіб при: регулюванні земельних відносин; управлінні земельними ресурсами; організації раціонального використання та охорони земель; здійсненні землеустрою; проведенні оцінки землі; формуванні та веденні містобудівного кадастру, кадастрів інших природних ресурсів; справлянні плати за землю [1].

Для фізичних та юридичних осіб відомості Державного земельного кадастру надаються за бажанням заявника: у паперовій формі, чи в електронній формі через Публічну кадастрову карту, за умови електронної ідентифікації особи з використанням кваліфікованого електронного підпису або засобу електронної ідентифікації з високим рівнем довіри відповідно до вимог Закону України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» та оплати послуг за надання відомостей з Державного земельного кадастру із застосуванням електронних платіжних засобів відповідно до Закону України «Про платіжні послуги» [1].

На сьогодні тривають роботи з оцифрування документацій із землеустрою, які містяться у Місцевих фондах зберігання документацій Відділів Держгеокадастру.

Відомості про зареєстровані земельні ділянки та правовстановлюючі документи на земельні ділянки містяться у програмному забезпеченні Державного земельного кадастру, що дає можливість надати витяг з Державного земельного кадастру про земельну ділянку у день надходження заяви без залучення людського фактору та уникнення корупційних ризиків.

Враховуючи вищенаведене, на сьогоднішній день, система Державного земельного кадастру є системою, яка спроможна швидко, в багатьох випадках без залучення людського фактору здійснювати інформаційне забезпечення органів публічного управління, фізичних та юридичних осіб відомостями про об'єкти Державного земельного кадастру.

*1. Закон України «Про Державний земельний кадастр» чинний з 01.01.2013 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3613-17#Text>*

НАУКОВЕ ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ НА DVD-ROM

ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ

II Всеукраїнської наукової конференції
аспірантів, здобувачів та молодих вчених

**РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ ТА МЕХАНІЗМІВ
АДМІНІСТРУВАННЯ У КОНТЕКСТІ ВСТУПУ УКРАЇНИ
ДО ЄС ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ**

25 квітня 2025 року

Відповідальний за випуск С. В. Тимошенко

Один електронний оптичний диск DVD-ROM
Об'єм даних у мегабайтах 157 Кб
Наклад 30 прим. Зам. 250686

Видавець і виготівник: Видавництво Львівської політехніки
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4459 від 27.12.2012 р.

вул. Ф. Колесси, 4, Львів, 79005
тел. +380 32 2584103, факс +380 32 2584101
vlp.com.ua, ел. пошта: vmr@vlp.com.ua