

ISSN: 2616-6216 (print)

ISSN: 2707-9597 (online)

<https://pard.mk.ua>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК

Науковий журнал

**PUBLIC ADMINISTRATION AND
REGIONAL DEVELOPMENT**

Academic journal

Заснований у 2018 році

Включено до переліку наукових фахових видань України

з питань державного управління

(Категорія «Б»), Наказ Міністерства освіти і науки

України від 17.03.2020 №409)



№28 (2025)

Видавець:
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Головний редактор:

Володимир Ємельянов – доктор наук з державного управління, професор, заслужений діяч науки і техніки України (Україна)

Заступник головного редактора:

Людмила Антонова – доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Члени редакційної колегії:

Бартош Гордецький – доктор політичних наук, професор (Польща)

Вайнюс Смальскіс – доктор соціальних наук, професор (Литва)

Віктор Сиченко – доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Гюнтер Вальценбах – кандидат політичних наук, доцент (Вірменія)

Іван Лопушинський – доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Каталін Вrab'є – доктор наук з державного управління, професор (Румунія)

Магдалена Музіл-Карґ – доктор політичних наук, професор (Польща)

Мирослав Криштанович – доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Нозім Мумінов – доктор економічних наук, професор (Узбекистан)

Олександр Євтушенко – доктор політичних наук, професор (Україна)

Світлана Домбровська – доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Світлана Лізаковська – доктор наук з державного управління, ад'юнкт (Польща)

Світлана Сорока – доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Світлана Хаджирадєва – доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Юліана Палагнюк – доктор наук з державного управління, доктор габілітований, професор (Польща)

Ярослав Жовнірчік – доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Відповідальний секретар:

Олександр Штиршов – кандидат наук з державного управління, доцент (Україна)

Технічний секретар:

Сергій Тимофєєв – кандидат наук з державного управління, доцент (Україна)

**© Чорноморський національний
університет імені Петра Могили**

54003, м. Миколаїв,
вул. 1-а Воєнна, 2а.
(0512) 76-71-92

© Видавництво:

Ємельянова Т.В.
54001, Миколаїв,
пров. Суднобудівний, 7.
(0512) 47-74-48

Рекомендовано до друку: Рішенням науково-методичної ради ІНавчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили. (Протокол № 6 від 18.02.2025 р.)
Свідцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації серія KB № 23245-13085P від 04.04.2018 р.

ISSN: 2616-6216 (print) ISSN: 2707-9597 (online) <https://doi.org/10.34132/pard>
Ідентифікатор в Реєстрі суб'єктів у сфері медіа: R30-02733 (Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення №356 від 15.02.2024).

Publisher and manufacturer:
Petro Mohyla Black Sea National University

Editor-in-Chief:

Volodymyr Yemelyanov – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine (Ukraine)

Vice Editors-in-Chief:

Lyudmyla Antonova – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

Editorial Board:

Bartosz Hordecki – Doctor of Political Sciences, Professor (Poland).

Vainius Smalskys – Doctor of Social Sciences, Professor (Lithuania).

Viktor Sychenko – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine).

Gunter Walzenbach – Doctor of Political Science, Associate Professor (Armenia).

Ivan Lopushynskyi – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine).

Catalin Vrabie – Doctor of Sciences in Public Administration, professor (Romania).

Magdalena Musil-Karg – Doctor of Political Sciences, Professor (Poland).

Myroslav Kryshchanovych – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine).

Nozim Muminov – Doctor of Economic Sciences, Professor (Uzbekistan).

Oleksandr Yevtushenko – Doctor of Political Sciences, Professor (Ukraine).

Svitlana Dombrovska – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine).

Svitlana Lizakovska – Doctor of Sciences in Public Administration, Adjunct (Poland).

Svitlana Soroka – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine).

Svitlana Khadzhiradeva – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine).

Yuliana Palagniuk – Doctor of Science in Public Administration, Doctor of Habilitation, Professor (Poland).

Yaroslav Zhovnirczyk – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine).

Secretary of the Editorial Board:

Oleksandr Shtyryov – Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor (Ukraine).

Technical secretary:

Serhii Timofeev – Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor (Ukraine).

© **Petro Mohyla Black Sea**

National University

68 Desantnykiv St., 10,

Mykolayiv, Ukraine, 54003.

(0512) 76-71-92

© **Publishing house:**

Yemelyanova T.

prov. Sudnobudivnyi, 7

Mykolayiv, Ukraine, 54001.

(0512) 47-74-48

Recommended for printing: by the decision of the Scientific and methodological council of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University. (Protocol № 6, 18.02.2025 r.)

The Certificate of State Registration of Printed Mass Media Series KB № 23245-13085P dated 04.04.2018

ISSN: 2616-6216 (print) ISSN: 2707-9597 (online) <https://doi.org/10.34132/pard>
Identifier in the Register of Media Entities: R30-02733 (Decision of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting №356 dated February 15, 2024)

ІНДЕКСАЦІЯ ЖУРНАЛУ

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

ERIH PLUS
EUROPEAN REFERENCE INDEX FOR THE
HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES

INTERNET ARCHIVE




WorldCat®



 Національна бібліотека України
імені В. І. Вернадського


Crossref

 Scilit

Google
Scholar

MIAR

ResearchGate

 **BASE**



ZEITSCHRIFTEN
DATENBANK



RePEc



KOAR



ULRICHSWEB™
GLOBAL SERIALS DIRECTORY



CONTENT

Kotylko Yaroslav

Alternative (non-military) service model in Finland: structure, mechanisms and challenges.....304

Kamara Richard Douglas

Bridging the GAP: opportunities, challenges and strategies for AI deployment in public service delivery.....334

Bilyk Oleh, Zharovska Olena

Technical equipment as a direction of development of public administration at the modern stage.....357

Berezniuk Dmytro

Public governance and public-private partnership in healthcare: an empirical analysis of conceptual interrelations.....382

Muntian Liliia

The concept of «risk society» within the conceptual apparatus of public administration.....409

Lushahina Tetiana

Models of strategic communication for ensuring social cohesion in de-occupied regions.....427

Hromadska Natalia

European standards of social dialogue: challenges and prospects of implementation in Ukraine.....449

Slobodianiuk Dmytro

Problematic aspects of digitalization of the intellectual property market in the context of Ukraine's integration processes with the EU.....471

Opanashchuk Petro

European and world practices of forming a comprehensive humanitarian space.....489

Andriiash Viktoriia, Verba Svitlana

Features of business communications in the sphere of public administration.....518

Hong Wang

Features of risks classification and methods of their assessment.....543

Hongyan Wang

Features of transnationalization in the conditions of globalization.....564

Karamyshev Dmytro, Hordiienko Liudmyla, Suvorov Valentyn

Conceptual principles of an integrated crisis management system and ensuring resilience in transformation conditions.....583

Atanasov Mykola

The role of cyberhate as a component of cyberbullying in the system of staff development in public service.....606

Verlanov Yuriy, Verlanov Oleksandr

Local elites and development under the conditions of decentralization.....628

ЗМІСТ

Котилко Ярослав

Модель альтернативної (невійськової) служби у Фінляндії: структура, механізми та виклики.....304

Камара Річард Дуглас

Подолання розриву: можливості, виклики та стратегії використання ІІІ в наданні державних послуг.....334

Білик Олег, Жаровська Олена

Технічна оснащеність як напрям розвитку державного управління на сучасному етапі.....357

Березюк Дмитро

Публічне управління і державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я: емпіричний аналіз взаємозв'язку концептів.....382

Мунтян Лілія

Концепт «суспільство ризику» в категоріальному апараті публічного управління.....409

Лушагіна Тетяна

Моделі стратегічної комунікації для забезпечення соціальної згуртованості у деокупованих регіонах.....427

Громадська Наталя

Європейські стандарти соціального діалогу: виклики та перспективи застосування в Україні.....449

Слободянюк Дмитро

Проблемні аспекти цифровізації ринку об'єктів інтелектуальної власності в умовах інтеграційних процесів України з ЄС.....471

Опанащук Петро

Європейські та світові практики формування цілісного гуманітарного простору.....489

Андріяш Вікторія, Верба Світлана

Особливості ділових комунікацій в сфері публічного управління.....518

Хун Ван

Особливості класифікації ризиків та методи їх оцінки.....543

Хунянь Ван

Особливості транснаціоналізації в умовах глобалізації.....564

Карамішев Дмитро, Гордієнко Людмила, Суворов Валентин

Концептуальні засади інтегрованої системи кризового управління та забезпечення стійкості за трансформаційних умов.....583

Атанасов Микола

Роль кіберхейту як складової частини кібербулінгу у системі розвитку персоналу на публічній службі606

Верланов Юрій, Верланов Олександр

Місцеві еліти і розвиток в умовах децентралізації.....628

DOI 10.34132/pard2025.28.01

Отримано: 3 вересня 2024

Змінено: 13 січня 2025

Прийнято: 4 лютого 2025

Опубліковано:

30 червня 2025

Received: 3 September 2024

Revised: 13 January 2025

Accepted: 4 February 2025

Published:

30 June 2025

Yaroslav Kotylko

ALTERNATIVE (NON-MILITARY) SERVICE MODEL IN FINLAND: STRUCTURE, MECHANISMS AND CHALLENGES

The aim of the article is a comprehensive study of the system of alternative (non-military) service in Finland, its legal regulation, appointment procedures, features of passage and forms of performance of duty in case of emergency situations and mobilization. Particular attention is paid to comparison with European standards on the implementation of the right to conscientious objection to military service.

The study uses Finnish legislation, in particular the Law on Alternative Service (Siviilipalveluslaki 1446/2007), by-laws, official materials of the Alternative Service Center, as well as data from the official website of Siviilipalveluskeskus. The methodological basis of the study is comparative legal, formal legal and system-analytical methods.

The article establishes that the alternative service system in Finland is clearly regulated and institutionally supported. It includes a basic training period, community service, additional service, as well as special forms of service in emergency situations and during mobilization. The mechanisms for implementing the obligation are determined, the role of the Alternative Service Center as the main administrative body, the procedure for dismissal, deferment, disciplinary liability and registration of persons obliged to serve.

The Finnish model of alternative service is an example of an effective balance between the constitutional right of an individual to freedom of conscience and the general obligation to protect the state. The

system allows for the realization of the right to refuse military service by participating in civilian activities that are of a socially beneficial nature, while maintaining the state's readiness to act in times of crisis and emergency.

Finland's experience in aspects of legal regulation, social security, financing and control over the completion of alternative service is important for Ukraine, which is in the process of reforming its own alternative service system during the Russian-Ukrainian war.

Keywords: *religious organizations, freedom of conscience, alternative service, religious beliefs, legal regulation, national security, military service, Finland.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах збройних конфліктів, кризових ситуацій і трансформацій оборонних систем у світі, питання забезпечення права на альтернативну (невійськову) службу набуває особливої актуальності. Альтернативна служба є формою реалізації свободи совісті та переконань і водночас – важливою складовою національних систем загального обов'язку щодо захисту держави. Розбудова ефективної, гуманної та збалансованої моделі альтернативної служби є викликом для багатьох країн, зокрема для тих, що реформують військову сферу або перебувають у стані військового конфлікту.

Фінляндія є одним із прикладів держави, що поєднує ефективну обороноздатність із високим рівнем правової захищеності осіб, які не можуть проходити військову службу за переконаннями. Її правова система передбачає не лише проходження альтернативної служби у мирний час, а й комплексне регулювання додаткової, надзвичайної та мобілізаційної служби, а також механізми контролю, обліку та відповідальності. Такий досвід становить значну цінність для наукового осмислення, порівняльного аналізу та запозичення в контексті вдосконалення національного законодавства, зокрема в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання діяльності релігійних організацій під час війни досліджували такі науковці, як В. Єленський, С. Здіорук, А. Колодний, О. Саган, Л. Филипович

та інші. Водночас досвід зарубіжних країн щодо впровадження альтернативної (невійськової) служби в умовах воєнного стану залишається недостатньо вивченим, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Метою цієї наукової статті є комплексне дослідження правових та організаційних засад функціонування інституту альтернативної (невійськової) служби у Фінляндії як складової системи загального обов'язку захисту держави. Особливу увагу приділено нормативно-правовому регулюванню різних форм альтернативної служби – базової трудової служби, додаткової служби (täydennyspalvelus), надзвичайної служби (ylimääräinen palvelus), а також служби в умовах мобілізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Історія розвитку інституту альтернативної (невійськової) служби у Фінляндській Республіці має глибоке історичне підґрунтя, тісно пов'язане з трансформацією державної політики у сфері свободи совісті, релігійних переконань та дотриманням прав людини в умовах виконання конституційного обов'язку щодо захисту держави. Починаючи з 1922 року, у фінському законодавстві вперше було формально закріплено можливість проходження незброєної військової служби з релігійних мотивів. Проте на практиці такі гарантії мали обмежений характер, а особи, які з міркувань совісті відмовлялися від участі у збройних формуваннях, стикалися з жорсткими репресіями, включаючи кримінальне переслідування та позбавлення волі.

Яскравим прикладом у боротьбі за утвердження права на відмову від військової служби став А. Пекурінен – відомий фінський пацифіст, який категорично відмовлявся не лише від проходження військової служби, але й від будь-якої участі в діяльності, що прямо або опосередковано підтримувала збройні сили. Пекурінен публічно заявляв, що вважає війну «надзвичайно жорстоким явищем, яке принижує найвищі людські цінності». У період 1929-1931 років він тричі піддавався кримінальному переслідуванню за відмову від військової служби [1].

Його справа набула міжнародного резонансу. Зокрема, у 1930 році до міністра оборони Фінляндії Л. Ніукканена було направлено лист із підписами впливових діячів світової спільноти – А. Ейнштейна, Г. Уеллса та А. Барбюса. У зверненні йшлося: «Враховуючи, що і ваша, і наша країни є сторонами Паризького пакту, ми вважаємо глибоко моральним звільнити людину, чий єдиний «злочин» полягає у вірності принципам миру». У своїх листах Ейнштейн також наголошував, що «мораль і розсудливість вимагають, аби ті, хто з міркувань совісті відмовляється від військової служби, могли виконувати лише цивільні обов'язки, не пов'язані зі збройними силами» [2].

Наслідком суспільного тиску стало ухвалення у 1931 році Закону про цивільну службу, відомого як *Lex Pekurinen* (Закон Пекурінен), який дозволив особам з релігійними або етичними переконаннями проходити альтернативну службу у мирний час. Це було перше в історії Фінляндії нормативно-правове закріплення форми цивільної служби як визнаної альтернативи обов'язковій військовій службі [3].

Втім, дієвість цього закону була суттєво обмежена в умовах воєнного часу. Під час Зимової війни (1939-1940) та Радянсько-фінської війни (1941-1944) правовий механізм втратив свою чинність: особи, які продовжували відмовлятися від служби з міркувань совісті, переслідувалися державою. У багатьох випадках це призводило до тривалих ув'язнень, а в окремих – до смертних вироків. Сам Пекурінен під час Радянсько-фінської війни був примусово мобілізований, а в 1941 році розстріляний без суду за наказом військового командира, що стало символом трагічного становища відмовників того періоду.

Ці історичні події стали каталізатором суспільної та наукової дискусії щодо необхідності вдосконалення механізмів реалізації свободи совісті в оборонному законодавстві. У результаті поступової еволюції правового регулювання, Фінляндії вдалося вибудувати інституційну модель альтернативної служби, яка нині ґрунтується на засадах гуманізму, добровільності, недискримінації та рівноправного виконання обов'язків перед державою в умовах миру та загрози безпеці.

Після Другої світової війни фіни дедалі активніше порушували питання про потребу створення стабільної та системної моделі альтернативної служби, що відповідала б міжнародним стандартам захисту прав людини та релігійної свободи.

У 1985 році Фінляндія ухвалила Закон «Про звільнення Свідків Єгови від військової служби в окремих випадках» (№ 645/1985), який надавав членам релігійної громади Свідків Єгови можливість звільнення від проходження військової служби в мирний час. Закон передбачав, що особи, які належать до цієї релігійної організації та активно беруть участь у її діяльності, могли отримати відстрочку, а згодом і повне звільнення від військової служби на підставі своїх релігійних переконань [4].

Варто відзначити, що в статті 127 Конституції Фінляндії передбачено, що кожен громадянин Фінляндії зобов'язаний брати участь у захисті Вітчизни або сприяти їй згідно із законом. Право на альтернативну (невійськову) службу в Основному Законі не закріплено [5].

З часом цей закон № 645/1985 став об'єктом критики через його вибірковість, оскільки він надавав пільги лише одній релігійній групі, що суперечило принципу рівності громадян перед законом. У 2019 році Закон № 645/1985 був скасований. Скасування цього закону було спрямоване на усунення нерівності та забезпечення однакового ставлення до всіх громадян, незалежно від їхніх релігійних переконань.

В результаті тривалого процесу правової еволюції 30 листопада 2007 року було ухвалено в новій редакції Закон Фінляндії «Про альтернативну службу» (фінською: *Siviilipalveluslaki*), який набув чинності 1 січня 2008 року. Цей нормативно-правовий акт закріпив оновлену правову базу для регулювання проходження альтернативної служби у мирний та військовий час, заклавши основи функціонування сучасної фінської моделі невійськового виконання обов'язку захисту Вітчизни [10].

Одним із ключових нововведень стала відмова від вимоги вказувати у заяві на проходження альтернативної служби конкретні релігійні або етичні переконання. Це означає перехід до моделі,

яка ґрунтується на презумпції щирості переконань заявника, що відповідає міжнародним стандартам прав людини.

Також було скорочено тривалість альтернативної служби до 347 днів, що прирівнює її до максимальної тривалості строкової військової служби. Оновлено початковий навчальний період, а також здійснено низку інших організаційно-правових змін, спрямованих на покращення функціонування системи альтернативної служби. У попередній редакції Закону 1991 року особи, зобов'язані до альтернативної служби, були звільнені від служби в структурах Збройних сил лише в мирний час. В умовах воєнного стану їх розміщення перебувало у веденні Міністерства оборони, без гарантій, що запропоновані завдання відповідатимуть їхнім переконанням [7]. Тим більше, відсутність чітких планів розподілу осіб, зобов'язаних до служби, у воєнний час створювала юридичну невизначеність [6].

Метою оновленого законодавства було усунення цієї прогалини, зокрема через:

- уточнення статусу осіб, зобов'язаних до цивільної служби, в умовах надзвичайного стану;
- гарантування врахування переконань навіть у кризових ситуаціях;
- делегування відповідальності за розміщення службовців у надзвичайних умовах цивільним органам влади.

У новій редакції закону також було вперше закріплено положення про:

- надзвичайну службу (*ylimääräinen palvelus*), яка передбачає підготовку осіб до дій у кризових ситуаціях;
- службу в умовах загальної мобілізації (*liikekannallepanon aikainen palvelus*).

Особа, яка підлягає військовому обов'язку, але через переконання чи міркування совісті не може проходити військову службу відповідно до Закону про військову службу, звільняється від неї та направляється на альтернативну службу [8]. Положення цього Закону також поширюються на жінок, які подали заяву про проходжен-

ня альтернативної служби після закінчення строку, визначеного ч. 1 ст. 5 Закону про добровільну військову службу для жінок [9].

Альтернативна служба у Фінляндії охоплює:

1. Період базової підготовки;
2. Суспільно корисну трудову діяльність цивільного характеру;
3. Додаткову (періодичну) службу;
4. Надзвичайну службу;
5. Службу під час мобілізації.

Трудова діяльність здійснюється переважно у сферах соціального захисту, охорони здоров'я, освіти, культури, цивільного захисту, рятувальної діяльності або охорони довкілля. Тривалість альтернативної служби становить 347 днів. Обов'язок проходження базової підготовки та трудової діяльності припиняється наприкінці року, в якому особі виповнюється 30 років.

Альтернативна служба починається з базового навчального періоду (training period), після чого слідує практична частина – трудова служба (work service) (рис. 1).

Альтернативна служба 347 днів	
Період навчання 28 днів	Місце служби 319 днів

Рис. 1. Тривалість альтернативної служби.

Джерело: сформовано автором

У разі переходу від військової до альтернативної служби, відпрацьований час у військовій службі зараховується з коефіцієнтом:

- 2,10 – якщо тривалість військової служби становить 165 днів;
- 1,36 – якщо тривалість військової служби становить 255 днів;
- 1,00 – якщо тривалість військової служби дорівнює 347 дням.

Наприклад, якщо особа проходила військову службу протягом 8 днів із запланованих 165, термін альтернативної служби скорочу-

ється так: $8 \text{ днів} \times 2,10 = 16,8$ (округлюється до 17 днів). $347 - 17 = 330$ днів альтернативної служби.

Для забезпечення ефективного управління процесом проходження альтернативної (невійськової) служби у Фінляндії функціонує спеціалізована електронна платформа Omasivari, яка надає призовникам можливість самостійно обирати дати початку служби, актуалізувати персональні контактні дані, а також вносити банківські реквізити для нарахування встановлених виплат.

Реєстр альтернативної служби, відомий як SivariWeb, та пов'язаний із ним мобільний застосунок Omasivari, використовуються для повного адміністрування організації альтернативної (невійськової) служби у Фінляндії. За допомогою цього реєстру здійснюється збереження основних персональних даних осіб, зобов'язаних до служби, облік усіх етапів проходження служби, прийняття рішень щодо призначення на службу, а також обробка заяв на відтермінування, звільнення, надання квитків тощо.

Крім того, SivariWeb застосовується як інструмент планування служби, адміністрування компенсацій за витрати, пов'язані з проходженням служби, а також як платформа для надсилання електронних рішень та повідомлень. Через платформу Omasivari особа може обрати бажану дату початку служби, подати заяви на відтермінування, звільнення, проїзні документи, а також заповнити медичну анкету для оцінки придатності до служби. Усі події, пов'язані з проходженням служби, також відображаються для особи в особистому кабінеті Omasivari.

Центр альтернативної служби надає організаціям, затвердженим як місця проходження служби, доступ до реєстру. Через нього ці установи підтримують актуальність власної інформації, укладають зобов'язання щодо виконання службових обов'язків із особами, зобов'язаними до служби, та фіксують ключові події, пов'язані з проходженням і завершенням служби. У спеціальному розділі реєстру також ведеться облік осіб, зарезервованих для підприємств (так звана система VAP).

У чинному законодавстві передбачено розширення функціонального призначення Реєстру для обліку дій і в умовах надзвичай-

ного стану. Станом на 2024 рік у реєстрі міститься інформація про приблизно 45 000 осіб, зобов'язаних до цивільної служби, та приблизно 20 000 осіб, що підпадають під обов'язок додаткової служби. Слід зазначити, що у кожному призовному віці досить значна частина осіб звільняється від служби в мирний час.

Інформація, зібрана під час базового навчального курсу, є досить точною: вона включає дані про навчальну групу, проходження курсу першої медичної допомоги або інших підготовчих заходів, які можуть бути використані в умовах надзвичайних ситуацій. Під час проходження практичної служби в реєстрі зазначається як організація, так і конкретне робоче місце. Однак ці дані не дозволяють точно визначити характер виконуваних завдань, і така деталізація не збирається в подальшому.

У рамках проходження служби про осіб також збирається базова інформація, передбачена Законом про альтернативну службу: рівень освіти, галузь навчання, рік закінчення, професійна кваліфікація, а також наявний трудовий досвід. Ці дані надаються самими зобов'язаними особами. З огляду на те, що більшість із них перебуває на початку свого професійного або освітнього шляху, частина інформації швидко втрачає актуальність після завершення служби. Контактні дані також можуть змінюватися, однак Центр альтернативної служби має змогу оновлювати їх за допомогою національного реєстру населення.

Згідно зі статтею 17 Закону про альтернативну службу, особа зобов'язана самостійно слідкувати за актуальністю власних контактних даних та іншої інформації, що може впливати на її придатність до служби, і надавати їх Центру за запитом. Водночас підтримка в актуальному стані даних про освіту та професію не є обов'язковою. Крім цифрових даних, до складу реєстру можуть входити також супровідні паперові документи, пов'язані з виконанням обов'язків альтернативної служби, зокрема медичні висновки, рішення про звільнення, акти порушень тощо. Інформаційна система функціонує відповідно до положень законодавства про захист персональних даних, забезпечуючи належний рівень правової, адміністративної та технічної безпеки.

Адміністративне управління системою альтернативної служби у Фінляндії здійснює Центр альтернативної служби (Siviilipalveluskeskus), функції якого можуть виконувати як державні, так і муніципальні органи [12]. Основними завданнями Центру є:

1. Призначення осіб на проходження альтернативної служби;
2. Організація навчального процесу для осіб, зобов'язаних до цієї форми служби;
3. Здійснення моніторингу та контролю за перебігом виконання службових обов'язків;
4. Видача офіційних довідок про проходження служби;
5. Забезпечення компенсації витрат на проживання для службовців;
6. Вирішення інших адміністративно-організаційних питань, пов'язаних з реалізацією права на альтернативну службу.

Місцями проходження альтернативної служби можуть бути:

- державні органи, державні підприємства або інші публічно-правові установи;
- регіональні центри добробуту (hyvinvointialueet);
- органи місцевого самоврядування та їх об'єднання;
- заклади вищої освіти (університети, політехніки);
- професійні навчальні заклади;
- Рятувальний інститут;
- зареєстровані релігійні громади;
- неприбуткові громадські організації або фонди, які здійснюють суспільно корисну діяльність.

Водночас законодавство чітко визначає категорії установ, які не можуть виступати місцями проходження альтернативної служби. До таких належать:

- Міністерство оборони та підпорядковані йому установи;
- політичні партії та парламентські фракції;
- профспілкові об'єднання;
- суб'єкти господарювання, що здійснюють комерційну діяльність;
- організації, які не відповідають вимогам щодо забезпечення належних умов проходження альтернативної служби.

Кожне затверджене місце служби отримує унікальний ідентифікаційний номер (sopimusnumero), який використовується для комунікації з Центром альтернативної служби. Станом на 2025 рік загальна кількість зареєстрованих місць служби становить близько 4000, з яких активними залишаються приблизно 2500. Реально ж проходження альтернативної служби відбувається у середньому в 500 організаціях щороку.

Щороку скасовується приблизно 35 договорів про надання статусу місця проходження служби, водночас надходить близько 65 нових заяв, з яких затверджуються від 57 до 80. Заявки, подані юридичними особами приватного права, розглядаються впродовж 2–4 тижнів, тоді як процес затвердження заявок від юридичних осіб публічного права зазвичай є швидшим.

Механізм добору осіб на альтернативну службу наближений до класичної системи рекрутингу. Кожна організація самостійно визначає потребу в кількості службовців, характер і зміст службових завдань, а також вимоги до кандидатів. Відповідні оголошення розміщуються на офіційному вебпорталі Центру альтернативної служби. Щотижня публікуються нові вакансії, і особи, які підлягають службі, можуть самостійно знайти місце проходження служби, у тому числі через особисті контакти [19].

Після досягнення домовленості між стороною, що надає місце проходження служби, і службовцем, укладається двостороння угода. На її підставі Центр альтернативної служби видає офіційний наказ про призначення на службу (työpalvelumääräys), що є юридичним документом, який запускає механізм виконання службових обов'язків у межах альтернативної форми проходження національного обов'язку.

Щорічно близько 1200 осіб, які завершили базовий навчальний курс, переходять до виконання трудової частини альтернативної служби (siviilipalvelus). Вони проходять службу приблизно в 500 різних організаціях. На сьогодні не існує систематизованої статистики щодо розподілу місць служби та видів виконуваних завдань за галузевою ознакою. У зв'язку з цим протягом 2024–2025 років у Фінляндії заплановано удосконалення статистичної системи з використанням

точнішої галузевої класифікації, що дозволить забезпечити більш детальне та постійне відстеження службової активності [12].

У вересні 2024 року Центр альтернативної служби (Siviilipalveluskeskus) провів поперечне обстеження ситуації щодо трудової служби. На той момент альтернативну службу проходили 729 осіб у 342 організаціях. Серед них 231 організація мали публічно-правовий статус, а 111 – приватноправовий. Найбільшу частку становили муніципалітети та об'єднання муніципалітетів – загалом 127. До складу державних органів належали 35 одиниць, підпорядкованих державному бюджету, та ще 16 – інших структур центральної влади. Крім того, у списку були представлені 27 одиниць від територіальних центрів добробуту та 16 церковних громад (рис. 2).

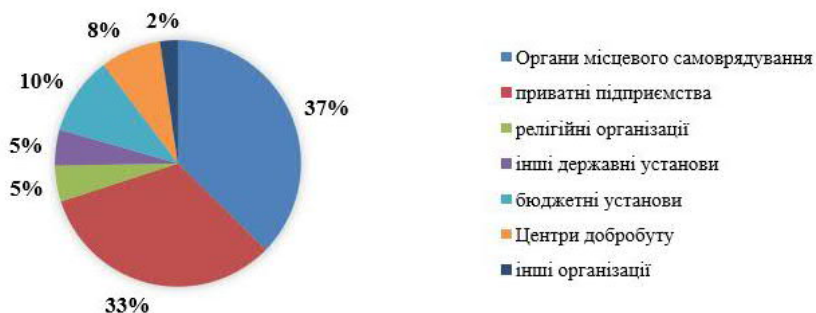


Рис. 2. Розподіл організацій, у яких проходять альтернативну службу.
Джерело: сформовано автором

За одним договором про надання місця служби може працювати одночасно декілька осіб. У середньому, за даними на вересень 2024 року, на одну організацію припадало 2,1 особи, з великим діапазоном – від 1 до 32 осіб. Близько 65% службовців виконували службу в установах, де вони були єдиними представниками альтернативної служби.

У ході дослідження встановлено, що публічно-правові організації значно переважають як за кількістю, так і за чисельністю службовців. Так, із загальної кількості організацій, що приймали служ-

бовців на момент обстеження, 68% були публічно-правовими, а 77% усіх службовців виконували свої обов'язки саме в таких установах. Із 12 організацій, де службу проходили 10 або більше осіб, 11 були публічно-правовими. Серед 21 організації, де перебували від 4 до 9 осіб, 16 також належали до цього сектора. В юридичних особах приватного права, як правило, працює лише один службовець.

Додаткове поперечне дослідження, проведене в лютому 2024 року, показало інші аспекти розподілу: 35% службовців працювали в загальних державних структурах без чіткої галузевої належності; 18% – у соціальній сфері та охороні здоров'я; 16% – в освітніх закладах; 7% – у сфері культури, відпочинку та спорту. Загалом, 87% осіб виконували службу в державному секторі. Служба в неурядових організаціях була рівномірно представлена серед сфер фізичної культури, соціально-медичної допомоги, релігії, культури та освіти.

Центр альтернативної служби ухвалює рішення щодо надання організаціям статусу місця проходження альтернативної служби на підставі письмової заяви, яка повинна містити інформацію про здатність заявника виконувати фінансові та адміністративні зобов'язання, пов'язані зі службою. Такий підхід пояснюється тим, що велика частина соціальних послуг у Фінляндії (догляд за літніми людьми, дитячі садки тощо) передана з державного до приватного сектора, і саме в таких установах часто є можливість для залучення альтернативників. Перед ухваленням рішення щодо релігійних громад чи громадських організацій Центр має отримати висновок Генерального штабу Збройних сил Фінляндії. У разі істотного порушення місцем служби своїх обов'язків Центр має право відкликати наданий статус після заслуховування сторін.

Затвердження особи на альтернативну службу здійснюється регіональним військовим бюро. Після затвердження статусу особи вона звільняється від військової служби. Призначення на службу відбувається протягом року затвердження заяви або двох наступних років, якщо не надано відстрочки. Повідомлення про призначення на службу повинно бути надіслано не пізніше ніж за два місяці до її початку. Якщо особа не з'являється на службу з поважних причин, вона зобов'язана розпочати службу негайно після усунення таких

причин, якщо Центр альтернативної служби не ухвалив іншого рішення.

Центр альтернативної служби також ухвалює рішення щодо місця проходження трудової частини служби, враховуючи побажання самого службовця та організації. Особа може бути призначена до деяких спеціалізованих закладів лише за її письмової згоди. Під час служби особа не може перебувати в трудових чи службових відносинах із місцем проходження служби та не отримує зарплату чи інші винагороди за свої обов'язки в рамках альтернативної служби.

У разі конфлікту між переконаннями особи та місцем чи обов'язками служби, Центр може ухвалити рішення про зміну місця або сам заклад може змінити службові обов'язки особи.

До проходження альтернативної (невійськової) служби можуть бути залучені лише особи, які визначені придатними відповідно до встановлених критеріїв. Рішення щодо придатності ухвалюється Центром альтернативної служби на підставі результатів медичного обстеження, яке проводиться за його вимогою чи за ініціативою місця служби. Особа, яка має або мала громадянство іншої держави та вже пройшла в цій державі військову службу тривалістю не менше чотирьох місяців, може бути частково або повністю звільнена від альтернативної служби на підставі її письмової заяви (рис. 3).

Центр альтернативної служби також уповноважений надавати відстрочку від проходження служби терміном до трьох років, якщо для цього існують обґрунтовані підстави, зокрема: здобуття освіти чи професійної кваліфікації; продовження навчання; необхідність вирішення важливих фінансових питань; інші серйозні особисті обставини. Заява про надання відстрочки має бути письмовою, з обґрунтуванням та зазначенням бажаного терміну. Особи, які проходять альтернативну службу, зобов'язані дотримуватися встановленого графіка роботи, тривалість якого становить від 36 до 40 годин на тиждень.

Під час служби особа має право на:

- 18 днів щорічної особистої відпустки без зазначення причин;
- 12 днів відпустки у разі народження або усиновлення дитини;

- до 20 днів заохочувальної відпустки за особливі заслуги;
- інші відпустки відповідно до норм, передбачених законодавством про добровільну військову службу для жінок.

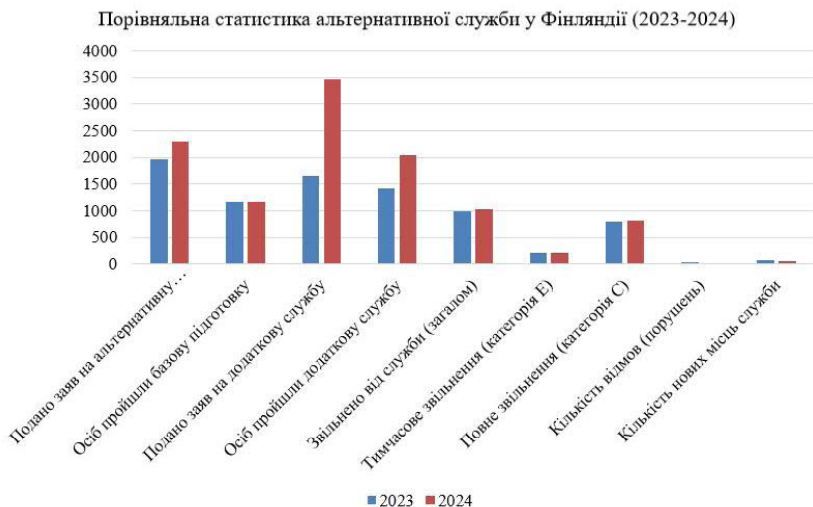


Рис. 3. Порівняльна статистика альтернативної служби у Фінляндії (2023-2024 років).

Джерело: сформовано автором

Проходження альтернативної служби здійснюється на території Фінляндії; виняток становлять короткострокові закордонні відрядження. Місце служби може з письмової згоди особи направити її у відрядження за кордон терміном до 14 днів. Центр альтернативної служби має право схвалити довші відрядження (до двох місяців), якщо їх проведення обґрунтоване професійними або навчальними потребами.

Особа звільняється від альтернативної служби за таких підстав:

- повне виконання обов'язків служби;
- досягнення 30-річного віку;
- звільнення відповідно до встановлених законодавством підстав (втрата громадянства, відстрочка тощо);

– початок відбування покарання, не пов'язаного з порушенням обов'язків служби.

Також Центр може ухвалити рішення про дострокове звільнення, якщо особа за медичним висновком тривалий час є непридатною до служби або вчинила злочин, що створює загрозу безпеці. Перед ухваленням рішення Центр повинен заслухати особу та представників місця служби.

Кожне місце альтернативної служби призначає відповідальну особу, яка здійснює контроль за її проходженням. Про зміну цієї відповідальної особи повідомляється Центр альтернативної служби негайно. Під час проходження альтернативної служби особа має право на безкоштовне житло, харчування, медичне обслуговування, спеціалізований одяг та обладнання, необхідні для виконання службових обов'язків, а також на щоденну грошову допомогу від держави. Крім цього, забезпечуються безкоштовні поїздки, пов'язані зі службою або відпусткою.

Держава покриває транспортні витрати, а місце служби забезпечує інші витрати під час базової підготовки та трудової діяльності. У випадку трудової служби без конкретного місця служби (при Центрі альтернативної служби) всі витрати повністю бере на себе держава.

Місце служби зобов'язане надати письмове підтвердження про житло до початку проходження служби. Держава компенсує витрати на оренду та комунальні послуги відповідно до встановлених лімітів (від 100 до 310 євро на місяць залежно від муніципалітету). Виплати за іпотеку чи кредитні зобов'язання не покриваються. Особам, що проходять альтернативну службу, виплачується щоденна грошова допомога в розмірі, встановленому для військовослужбовців строкової служби Збройних сил Фінляндії. За відсутності організованого харчування надається компенсація на харчування (рис. 4).

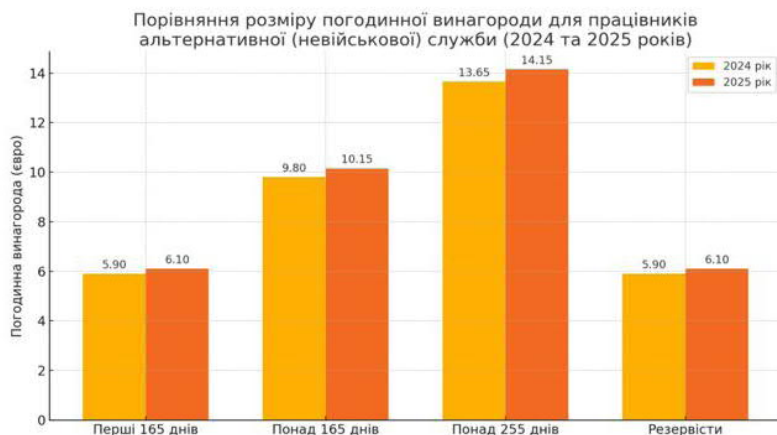


Рис. 4. Порівняння розміру погодинної винагороди для працівників альтернативної (невійськової) служби (2024 та 2025 років).

Джерело: сформовано автором

Під час додаткової, надзвичайної або мобілізаційної служби, крім щоденної допомоги, особа отримує грошову винагороду на рівні резервістів. Місце служби покриває витрати на службові відрядження та щоденні витрати на проїзд між службовим житлом і місцем служби.

Держава компенсує витрати на переїзд між місцями служби, прибуття до місця проходження служби та повернення додому після її завершення. Витрати на поїздки з-за кордону компенсуються лише у випадку, якщо особа постійно проживає за межами Фінляндії. Додатково компенсується одна поїздка для проходження співбесіди щодо служби, якщо вона проводиться за межами постійного місця проживання. Компенсація надається відповідно до вартості найдешевшого громадського транспорту.

У Фінляндії встановлено обов'язок проходження додаткової служби (фінською: *täydennyspalvelusvelvollisuus*), що є специфічною формою альтернативної служби. Цей обов'язок поширюється на осіб, які:

– вже пройшли військову службу відповідно до Закону про військову повинність [8] або Закону про добровільну військову службу для жінок [9];

– подали заяву про проходження альтернативної служби, яка була задоволена після завершення зазначеної військової служби.

Обов'язок додаткової служби триває до кінця календарного року, в якому особі виповнюється 50 років. Її загальна тривалість не може перевищувати 40 днів. Організацію додаткової служби здійснює Центр альтернативної служби, який визначає: термін проведення служби; місце проходження; її тривалість. Призначення на проходження додаткової служби має бути здійснене не пізніше ніж через 12 місяців з дати затвердження заяви на альтернативну службу. За необхідності цей строк може бути продовжено, однак не пізніше моменту, коли особа досягне 50-річного віку. Повідомлення про призначення направляється не пізніше ніж за два місяці до початку служби.

Згідно з постановою Уряду «Про цивільну службу» (фінською: *Siviilipalvelusasetus*) додаткова служба проводилася у формі:

1. Теоретичних або практичних навчань;

2. Вправ і тренувань, метою яких є підготовка осіб, що пройшли альтернативну службу, до виконання цивільних завдань у кризових умовах або під час мобілізації [11].

Основним завданням додаткової служби є забезпечення належного рівня готовності осіб до виконання функцій, спрямованих на підтримання життєздатності суспільства в умовах надзвичайної ситуації. Центр альтернативної служби може ухвалити рішення про звільнення особи від проходження додаткової служби за наявності обґрунтованих підстав, зокрема:

– складної сімейної або фінансової ситуації, професійної діяльності чи ведення підприємницької діяльності;

– необхідності розпочати або продовжити навчання;

– суттєвого порушення нормального функціонування роботодавця через відсутність працівника;

– інших особливо важливих особистих обставин.

Заява про звільнення подається у письмовій формі з відповідним документальним підтвердженням. Звільнення має разовий ха-

рактер і не скасовує загальний обов'язок проходження додаткової служби. Подання заяви не є підставою для самовільного неявлення на службу. Після припинення підстав для звільнення особа має бути повторно призначена на проходження додаткової служби.

Надзвичайна служба (*фінськ. Ylimääräinen palvelus*) у Фінляндії є специфічною формою альтернативної (невійськової) служби, основне призначення якої полягає в підготовці осіб, зобов'язаних до цивільної служби, до виконання завдань у кризових ситуаціях, а також у забезпеченні їхньої готовності до виконання цивільних функцій у разі мобілізації. Рішення про запровадження надзвичайної служби ухвалюється Президентом Республіки за поданням Уряду в умовах оголошення надзвичайного стану або виникнення інших виняткових обставин, що потребують активізації національних ресурсів. Після ухвалення такого рішення особи, що перебувають у цивільному резерві, можуть бути залучені до виконання обов'язків негайно.

Питання тривалості проходження надзвичайної служби, порядку її скасування, звільнення чи демобілізації регулюються положеннями §§83-85 Закону про військову службу [8]. Повноваження щодо прийняття рішень про звільнення з надзвичайної служби покладаються на Центр альтернативної служби.

Надзвичайна служба передбачена для того, щоб у найкоротші терміни підготувати осіб до виконання відповідних завдань у складних умовах мирного часу або надзвичайного стану. Згідно з урядовим поданням (НЕ 140/2007 vp), зміст служби має відповідати специфічним вимогам ситуації, яка склалася [15]. Таким чином, надзвичайна служба є інструментом забезпечення того, щоб особи, зобов'язані до альтернативної служби, володіли необхідними навичками та здатностями до виконання критично важливих цивільних завдань у кризовий період.

Обов'язок брати участь у надзвичайній службі поширюється на осіб, включених до цивільного резерву, кількість яких на сьогодні становить приблизно 32 000 осіб. Президент Республіки може винести рішення про уповноваження на призов до надзвичайної служби. Таке рішення приймається на основі подання уряду та повинне без-

посередньо слідувати за аналогічним рішенням щодо військовозовов'язаних відповідно до Закону про військову службу.

Після цього Центр альтернативної служби може видати офіційне розпорядження про початок надзвичайної служби. З огляду на характер ситуації (серйозна надзвичайна ситуація або надзвичайний стан), Центр має право зобов'язати особу розпочати службу негайно після отримання розпорядження.

У разі загальної мобілізації також передбачається можливість призову осіб, зобов'язаних до альтернативної служби. Відповідне рішення ухвалюється Президентом Республіки на підставі подання Уряду. Згідно з урядовим поданням (HE 140/2007 vp), це рішення має бути прийнято одразу після оголошення мобілізації Збройними силами [15]. Під час часткової мобілізації до служби можуть бути призвані особи, які входять до цивільного резерву (приблизно 32 000 осіб), а під час загальної мобілізації — також і особи з додаткового резерву (приблизно 24 000 осіб).

Призначення на мобілізаційну службу здійснюється Центром альтернативної служби, а за потреби — також через офіційні публічні оголошення Міністерства економіки і праці. У випадку часткової мобілізації до виконання службових обов'язків залучаються лише особи з цивільного резерву; у випадку загальної мобілізації — також із додаткового резерву. Залучення осіб, яким виповнилося 50 років, можливе лише за погодженням з Парламентом. Особи, що були раніше звільнені від проходження альтернативної служби за станом здоров'я, підлягають повторному медичному огляду, й у разі визнання їх придатними — можуть бути призначені до проходження мобілізаційної служби.

Мобілізаційна служба проходить у спеціально визначених установах, до яких належать: міністерства, державні установи та інші публічно-правові органи (за винятком Міністерства оборони), регіональні центри добробуту, органи місцевого самоврядування та їхні установи, заклади вищої освіти (університети, політехнічні інститути), професійні навчальні заклади та Рятувальний інститут.

Положення про правовий статус та обов'язки осіб, зобов'язаних до проходження альтернативної (невійськової) служби, в умо-

вах надзвичайного чи військового стану, визначеного Законом про готовність [16], а також у випадках застосування Закону про оборонний стан [17] та в разі серйозних кризових ситуацій у мирний час, закріплені в главі 9 Закону про альтернативну службу. Стаття 64 регламентує порядок проходження надзвичайної служби в умовах серйозних загроз у мирний час або надзвичайного стану, тоді як статті 65 і 65а регулюють проходження служби в умовах мобілізації.

Відповідні положення щодо надзвичайної та мобілізаційної служби були включені до Закону про альтернативну службу в межах комплексної реформи 2007 року. До цього часу особи, зобов'язані до альтернативної служби, звільнялися від виконання обов'язків у підпорядкуванні Збройних сил лише в мирний час, а у воєнний період їхній статус та обов'язки визначалися Збройними силами.

У ситуаціях, передбачених главою 9 Закону, правові обов'язки осіб, які проходять альтернативну службу, прирівнюються до обов'язків строковиків згідно з Законом про військовий обов'язок. Закон не потребує встановлення окремих процедур чи критеріїв для констатації факту надзвичайного стану або серйозної кризи в мирний час – у разі їх виникнення вони застосовуються до обох категорій громадян на рівних засадах.

У разі мобілізації Центр альтернативної служби відповідає за розподіл осіб, зобов'язаних до альтернативної служби, на підставі запитів установ, уповноважених приймати таких службовців у надзвичайний період. Центр також організовує проведення надзвичайної служби у випадках серйозних порушень в умовах мирного часу.

Крім того, згідно з § 46 Закону про рятувальні заходи, Центр альтернативної служби може залучатися до участі у рятувальних роботах і заходах цивільного захисту у випадках, передбачених спеціальними нормативно-правовими актами або окремими рішеннями органів влади [18].

У межах реформи 2007 року до Закону про альтернативну службу було внесено норму, яка дозволяє Центру самостійно ініціювати переведення особи до іншого місця служби, якщо виникла потреба в залученні до термінових цивільних завдань, пов'язаних із загрозою для суспільства. Прикладами таких ситуацій можливі стихійні

лиха (повені, лісові пожежі), техногенні катастрофи (витік нафти), операції з пошуку зниклих осіб.

Під час гасіння лісових пожеж може виникати потреба в виконанні різних допоміжних завдань. Аналогічно, повені розглядаються як ситуації, в яких може знадобитися велика кількість додаткової робочої сили. На практиці до допоміжних завдань, пов'язаних із гасінням пожеж, можуть належати обслуговування обладнання або забезпечення харчуванням персоналу. У випадках повеней – наповнення та перенесення мішків із піском. Усі допоміжні функції виконуються під керівництвом працівників служби порятунку. Основною метою цього є забезпечення того, щоб безпека та здоров'я осіб, які виконують ці завдання, не піддавались загрозі. Оскільки, для виконання таких допоміжних функцій спеціальна підготовка не вимагається, то цю роботу можуть виконувати працівники альтернативної служби.

З огляду на можливість залучення до подібних кризових ситуацій, до базової навчальної програми альтернативної служби було включено елементи підготовки з надання першої допомоги, рятувальних заходів і цивільного захисту. Законодавець підкреслив, що співпраця між Центром альтернативної служби та рятувальними органами має розширюватися та поглиблюватися, що є стратегічною метою державної політики в галузі національної безпеки [21].

Законодавством також передбачено створення спеціальних комісій з перевірки переконань у період дії рішень про надзвичайну службу або мобілізацію. Вони функціонують під егідою Міністерства економіки і праці. Основним завданням комісій є перевірка обґрунтованості переконань заявників, які подали заяву на проходження альтернативної служби в умовах мобілізації. Уряд призначає склад комісії одразу після видання Президентом відповідного указу; повноваження комісії зберігаються протягом дії рішення.

Комісія формується у складі:

- голови;
- заступника голови (юриста);
- офіцера (не нижче звання майора), компетентного в питаннях національної оборони;

- представника у справах альтернативної служби;
- лікаря-психіатра;
- експерта з питань релігійних або етичних переконань;
- юриста-секретаря, який виконує обов'язки доповідача.

Для кожного члена (крім голови) призначається персональний заступник. У комісії мають бути представлені фахівці з оборонної сфери, альтернативної служби та правосуддя. Голова, заступник і секретар повинні мати юридичну освіту, досвід судової роботи та бути інституційно незалежними від військових або цивільних структур.

Комісія є правомочною за наявності голови (або заступника), юриста-секретаря та щонайменше половини інших членів. Більшість учасників засідання не повинні бути представниками військової або альтернативної служби, що гарантує об'єктивність розгляду справ.

Заяви на проходження альтернативної служби в умовах мобілізації мають бути розглянуті невідкладно. Комісія зобов'язана задовольнити заяву, якщо буде доведено, що переконання заявника є щирими, стійкими та несумісними з проходженням військової служби, визначеної Законом про військовий обов'язок. На період розгляду заявник може бути тимчасово переведений на виконання беззбройних або цивільних завдань.

Якщо переконання особи визнані недостатньо обґрунтованими, комісія має право відхилити заяву. У такому разі особа може бути призначена на проходження військової служби навіть у період мобілізації. Центр альтернативної служби також уповноважений звільняти особу від надзвичайної або мобілізаційної служби, якщо подання про це надійшло від роботодавця й існують обґрунтовані підстави, пов'язані із загрозою економіці або іншим суспільно важливим інтересам [22].

За порушення правил проходження альтернативної служби можуть застосовуватись дисциплінарні стягнення у вигляді письмового попередження, роботи понад встановлений робочий час, позбавлення щоденної грошової допомоги чи особистої відпустки. За одне порушення може бути накладене тільки одне стягнення. В разі систематичних серйозних порушень службовець може бути притягну-

тий до кримінальної відповідальності та засуджений до ув'язнення терміном до половини строку служби, що залишився. Після ув'язнення Центр визначає порядок продовження альтернативної служби (один день ув'язнення зараховується як два дні служби) [20].

У контексті аналізу законодавства Фінляндії щодо альтернативної (невійськової) служби важливо звернути увагу на сучасні виклики, з якими стикається система сівіліпелвелусу. Згідно з даними, опублікованими на порталі Yle, спостерігається зростаюча складність у забезпеченні місць для проходження альтернативної служби [13].

Альтернативна служба у Фінляндії передбачає, що особи, які відмовляються від військової служби з міркувань совісті, виконують громадсько корисні завдання в різних установах, таких як муніципалітети, державні установи, благодійні організації та інші неприбуткові організації. Однак останнім часом відзначається дефіцит таких місць, особливо за межами столичного регіону.

Серед основних причин цієї ситуації називаються:

1) скорочення фінансування: багато соціальних та медичних організацій, які традиційно надавали місця для альтернативної служби, зазнали бюджетних урізань, що обмежує їхню спроможність приймати нових службовців [14];

2) погіршення ситуації на ринку праці: загальний рівень безробіття та економічні труднощі впливають на можливості організацій залучати додатковий персонал, навіть на безоплатній основі;

3) наслідки пандемії COVID-19: карантинні обмеження та зміни в організації роботи багатьох установ призвели до зменшення кількості доступних місць для проходження альтернативної служби.

Ці фактори підкреслюють необхідність перегляду та адаптації існуючої системи альтернативної служби у Фінляндії.

Висновки. Дослідження нормативно-правового регулювання альтернативної (невійськової) служби у Фінляндії дозволяє зробити низку важливих висновків, що можуть бути корисними для вдосконалення аналогічного законодавства в Україні.

По-перше, фінське законодавство чітко регламентує порядок проходження не лише базової альтернативної служби, але й таких її

форм, як додаткова служба, надзвичайна служба та служба в умовах загальної мобілізації. Це має особливу актуальність в умовах сучасних безпекових викликів в Україні, оскільки забезпечує ефективне залучення цивільних осіб до вирішення суспільно важливих завдань у кризових ситуаціях та воєнний час. В українському законодавстві така комплексна регламентація альтернативної служби відсутня, що створює суттєві прогалини у правовому полі та ускладнює функціонування держави під час загальної мобілізації.

По-друге, принциповим є те, що у Фінляндії особа, яка проходить альтернативну службу, не перебуває у трудових чи службових відносинах із місцем проходження служби і не отримує заробітної плати або інших матеріальних винагород. Замість цього їй нараховується грошова компенсація, аналогічна виплатам військовослужбовцям строкової служби. В Україні ж навпаки, особи на альтернативній службі перебувають у трудових відносинах з організацією та отримують заробітну плату згідно зі штатним розписом, що з одного боку ускладнює процес адміністрування, а з іншого може спричинити конфлікт інтересів між службовими обов'язками та особистими трудовими відносинами.

По-третє, важливе зауваження стосується переліку установ, які можуть бути місцями проходження альтернативної служби. У Фінляндії це широке коло державних, муніципальних, освітніх, громадських та навіть релігійних організацій, які попередньо проходять перевірку та отримують дозвіл Центру альтернативної служби. В Україні цей перелік є значно вужчим і обмежується переважно державними та комунальними установами, з рідкісними винятками, такими як Товариство Червоного Хреста України. Розширення такого переліку позитивно впливатиме на якість та ефективність альтернативної служби.

По-четверте, досвід Фінляндії свідчить про важливість надання особі права самостійно обирати місце проходження альтернативної служби, що суттєво підвищує мотивацію та відповідальність службовців. В Україні місце проходження служби визначає уповноважений орган, що часто не враховує особисті уподобання чи фахові здібності особи.

Особливої уваги заслуговує також високий рівень цифровізації процесу організації альтернативної служби у Фінляндії. Через електронну платформу Omasivari особи можуть обирати місце проходження служби, дати початку служби, а також вирішувати усі пов'язані адміністративні питання. Запровадження аналогічної цифрової платформи в Україні суттєво спростило б процедуру адміністрування та зробило б процес прозорішим і зручнішим.

Отже, фінський досвід альтернативної служби демонструє ефективну модель балансування інтересів держави і громадян, які мають релігійні чи етичні переконання, несумісні з військовою службою. Впровадження окремих елементів цієї моделі в українське законодавство сприятиме підвищенню ефективності та доступності альтернативної служби як важливого компонента забезпечення національної безпеки та поваги до прав людини.

У подальших дослідженнях доцільно зосередитися на порівняльному аналізі правового регулювання альтернативної (невійськової) служби в інших країнах Європейського Союзу, зокрема з урахуванням новітніх викликів безпеки, гуманітарного права та змін у військовій політиці. Важливим напрямом є також дослідження впливу цифровізації (електронні платформи, адміністрування, електронна взаємодія) на ефективність проходження альтернативної служби, як показує приклад Фінляндії.

МОДЕЛЬ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ (НЕВІЙСЬКОВОЇ) СЛУЖБИ У ФІНЛЯНДІЇ: СТРУКТУРА, МЕХАНІЗМИ ТА ВИКЛИКИ

Метою статті є комплексне дослідження системи альтернативної (невійськової) служби у Фінляндії, її правового регулювання, процедур призначення, особливостей проходження та форм виконання обов'язку на випадок надзвичайних ситуацій і мобілізації. Особлива увага приділена порівнянню із загальноєвропейськими стандартами щодо реалізації права на відмову від військової служби з мотивів совісті.

У дослідженні використано фінське законодавство, зокрема Закон про альтернативну службу (Siviilipalveluslaki), підзаконні

акти, офіційні матеріали Центру альтернативної служби, а також дані з офіційного вебсайту Siviilpalveluskeskus. Методологічну основу дослідження становлять порівняльно-правовий, формально-юридичний та системно-аналітичний методи.

У статті встановлено, що система альтернативної служби у Фінляндії є чітко регламентованою та інституційно забезпеченою. Вона включає базовий навчальний період, трудову діяльність на користь суспільства, додаткову службу, а також спеціальні форми служби у надзвичайних ситуаціях та під час мобілізації. Визначено механізми реалізації обов'язку, роль Центру альтернативної служби як основного органу адміністрування, порядок звільнення, відстрочки, дисциплінарної відповідальності та реєстрації осіб, зобов'язаних до служби.

Фінляндська модель альтернативної служби є прикладом ефективного балансу між конституційним правом особи на свободу совісті та загальним обов'язком щодо захисту держави. Система дозволяє реалізувати право на відмову від військової служби шляхом участі у цивільній діяльності, що має суспільно корисний характер, зберігаючи водночас державну готовність до дій в умовах криз і надзвичайних обставин.

Досвід Фінляндії в аспектах правового регулювання, соціального забезпечення, фінансування та контролю за проходженням альтернативної служби є важливим для України, яка перебуває в процесі реформування власної системи альтернативної служби під час російсько-української війни.

Ключові слова: релігійні організації, свобода совісті, альтернативна служба, релігійні переконання, правове регулювання, національна безпека, військовий обов'язок, Фінляндія.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Virtala, T. (2013). Lex Pekurinen: The story of Finnish pacifist Arndt Pekurinen. *timovirtala.net*. Retrieved from: <https://timovirtala.net/archives/5473> [in Finnish].
2. Arndt Pekurinen – pasifisti sodan keskellä. (2024). *www.kroma.fi*. Retrieved from: <https://www.kroma.fi/arndt-pekurinen/> [in Finnish].
3. Alternative service in Finland: Pacifism as a benefit to society. (2022). *alternativeservice.info*. Retrieved from: <https://surl.lu/rwhipo> [in Finnish].
4. Laki eräiden Jehovan todistajien vapauttamisesta asevelvollisuuden suorittamisesta rauhan aikana 645/1985. (1985). *alternativeservice.info*. Retrieved from: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/1985/645> [in Finnish].
5. Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 731/1999. (1999). *www.finlex.fi*. Retrieved from: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/1999/731> [in Finnish].
6. Asetus siviilipalveluksesta 1725/1991. (1991). *www.finlex.fi*. Retrieved from: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/1991/1725> [in Finnish].
7. Asetus siviilipalveluskeskuksesta 1723/1991. (1991). *www.finlex.fi*. Retrieved from: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/1991/1723> [in Finnish].
8. Asevelvollisuuslaki 1438/2007. (2007). *www.finlex.fi*. Retrieved from: <https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/2007/1438> [in Finnish].
9. Laki naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta 285/2022. (2022). *www.finlex.fi*. Retrieved from: <https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2022/285> [in Finnish].
10. Siviilipalveluslaki 1446/2007. (2007). *www.finlex.fi*. Retrieved from: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2007/1446> [in Finnish].
11. Siviilipalveluslaki 1461/2007. (2007). *www.finlex.fi*. Retrieved from: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2007/1461> [in Finnish].
12. Centre for Non-Military Service. Non-military service. Siviilipalveluskeskus. (n.d.). <https://siviilipalveluskeskus.fi>. Retrieved from: <https://siviilipalveluskeskus.fi/en/frontpage/non-military-service/> [in Finnish].

13. Siviilipalvelusvelvollisten päivärahoihin tulee korotus 1.1.2025 alkaen. (2024). *siviilipalveluskeskus.fi*. Retrieved from: <https://surl.gd/wuyabj> [in Finnish].

14. Kinnunen, P. (2024). Suomen siviilipalvelus ei kestä vertailua muihin Pohjoismaihin – «Koko järjestelmä pitäisi räjäyttää ja rakentaa uudestaan», sanoo asiantuntija. *yle.fi*. <https://yle.fi/a/74-20145051> [in Finnish].

15. Hallituksen esitys eduskunnalle siviilipalveluslaiksi ja siihen liittyviksi laeiksi. (2007). *www.finlex.fi*. Retrieved from: <https://www.finlex.fi/fi/hallituksen-esitykset/2007/140> [in Finnish].

16. Valmiuslaki 1552/2011. (2011). *www.finlex.fi*. Retrieved from: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2011/1552> [in Finnish].

17. Puolustustilalaki 1083/1991. (1991). *www.finlex.fi*. Retrieved from: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/1991/1083> [in Finnish].

18. Pelastuslaki 379/2011. (2011). *www.finlex.fi*. Retrieved from: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2011/379> [in Finnish].

19. Siviilipalveluskeskus. Approved civil service places. (n.d.). *vipa.mol.fi*. Retrieved from: <https://vipa.mol.fi/sivaripub/institutes/> [in Finnish].

20. Seppänen, P. (2023). Lojalliteettirikolliset? Aseistakieltäytymisen rankaisemisesta ja rankaisemisen vastustamisesta. *erepo.uef.fi*. Retrieved from: <https://surl.li/rwtovn> [in Finnish].

21. Staśkiewicz, U. (2021). Organizacja obrony narodowej w wybranych państwach. Analiza porównawcza Estonii, Finlandii i Rosji. *Przegląd Wschodnioeuropejski*, 12(1), (pp. 137-152) [in Poland]

22. Leheza, Ye. (2015). Administratyvno-pravovyi aspekt realizatsii prava na alternatyvnu (neviiskovu) sluzhbu v Ukraini pid chas mobilizatsiinoi pidhotovky ta mobilizatsii [Administrative and legal aspect of exercising the right to alternative (non-military) service in Ukraine during mobilization preparation and mobilization]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, (4 (2)), (pp. 121-124) [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Ярослав Котилко, доктор PhD в галузі знань публічне управління та адміністрування, заступник начальника, Відділу юридичного забезпечення та правової аналітики, Державної служби України з етнополітики та свободи совісті, м. Київ, Україна. E-mail: y.kotylko@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3870-5431>.

Yaroslav Kotylko, Doctor of PhD in the field of public management and administration, Deputy Head of the Department of Legal Support and Legal Analytics at the State Service of Ukraine for Ethnopolitics and Freedom of Conscience, Kyiv, Ukraine. E-mail: y.kotylko@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3870-5431>.

Kotylko, Y. (2025). Alternative (non-military) service model in Finland: structure, mechanisms and challenges. *Public Administration and Regional Development*, 28, 304-333. <https://doi.org/10.34132/pard2025.28.01>

DOI 10.34132/pard2025.28.02

Отримано: 5 вересня 2024
Змінено: 15 січня 2025
Прийнято: 6 лютого 2025
Опубліковано:
30 червня 2025

Received: 5 September 2024
Revised: 15 January 2025
Accepted: 6 February 2025
Published:
30 June 2025

Richard Douglas Kamara

BRIDGING THE GAP: OPPORTUNITIES, CHALLENGES AND STRATEGIES FOR AI DEPLOYMENT IN PUBLIC SERVICE DELIVERY

Artificial intelligence (AI) has the potential to revolutionise public service delivery, but its creation and implementation come with both exciting possibilities and complex obstacles. Despite the increasing discussions surrounding AI, there is a lack of research specifically focused on its implications within public service sectors, healthcare, education, and transportation. This paper aims to fill this gap by critically examining how AI can enhance efficiency, decision-making, and service accessibility while also exploring the hurdles posed by its implementation, including technical infrastructure requirements, workforce adaptation, ethical concerns, and governance complexities.

By conducting a thorough analysis of existing research, the study uncovers significant opportunities, including enhanced accessibility, data-driven insights, and streamlined operations. At the same time, it emphasises significant challenges, such as algorithmic bias, data privacy risks, public trust deficits, and resource disparities that may impede the equitable adoption of AI. To tackle these obstacles and promote responsible AI deployment, this paper examines strategic approaches that encompass establishing transparent governance frameworks to ensure accountability, enhancing data privacy and security protocols to safeguard public information, and fostering AI literacy through comprehensive

workforce training. Moreover, it seeks to echo the importance of ethical AI development aimed at addressing bias and fostering inclusivity, while ensuring that AI solutions are in line with societal requirements. Building scalable and inclusive AI infrastructure is crucial for closing the digital divide and guaranteeing fair access to AI-powered services, especially in marginalised communities. Additionally, building public trust by implementing transparent policies and actively involving citizens in the adoption process is vital for the successful integration of AI. Given the scarcity of research on AI's impact on public service delivery, this paper offers valuable insights to inform policymakers, public administrators, and stakeholders in effectively navigating the challenges associated with AI adoption. By providing a detailed analysis of the advantages and potential challenges, and by suggesting effective implementation strategies, the study seeks to improve governance practices in the digital era, promoting fairness and inclusivity.

Keywords: *artificial intelligence (AI), public service delivery AI potential challenges, AI opportunities, AI deployment strategies, AI deployment challenges, AI ethics, data-driven decisions.*

Introduction. Artificial intelligence (AI) is rapidly transforming how public services are conceived, designed, and delivered. AI has the potential to revolutionise public services by automating repetitive tasks, empowering decision-making processes, and ultimately improving the efficiency, accessibility, and quality of these services. In the provision of essential services like healthcare, education, transportation, and public safety, AI-driven innovations hold the potential to bring about significant improvements that could help bridge gaps in service delivery and tackle long-standing societal issues.

Realising the substantial influence of artificial intelligence and emerging technologies on economic and strategic development, Donald Trump's presidency positioned AI as a foundational pillar and pivotal driver of national growth and development. His administration unveiled a half-trillion-dollar initiative aimed at establishing the infrastructure required to secure U.S. dominance in artificial intelligence for years to

come. This ambitious project, beginning with the construction of a cutting-edge data centre in Texas, underscored the administration's dedication to promoting innovation and positioning the United States as a global leader in artificial intelligence advancements.

Nevertheless, the integration of artificial intelligence in public service also presents a multitude of challenges that cannot be overlooked. These challenges encompass technical, ethical, and operational obstacles, such as guaranteeing equal access to AI-driven services, protecting data privacy, addressing algorithmic biases, and enhancing the technical capabilities of public institutions. Moreover, the absence of well-defined governance structures and the fast-paced nature of artificial intelligence (AI) development pose significant challenges for policymakers, prompting them to address crucial issues such as accountability, transparency, and public trust.

Formulation of the objectives of the article (statement of the task). This paper seeks to explore the dual nature of AI's impact on public service by examining the opportunities it presents for enhancing governance and service delivery alongside the challenges that accompany its deployment. By analysing existing literature, case studies, and governance models, the paper aims to provide a balanced understanding of AI's potential and limitations in the public sector. It highlights the need for strategic planning, ethical oversight, and collaborative efforts among stakeholders to fully harness AI's benefits while addressing its risks. In doing so, this study contributes to the broader discourse on responsible AI integration in public service, offering insights that are both timely and relevant in a rapidly evolving technological landscape.

Presentation of the main research material. AI, or artificial intelligence, is a branch of computer science that focuses on creating intelligent systems capable of performing tasks that typically require human intelligence [25; 45]. Artificial intelligence involves the development and deployment of algorithms and techniques that enable machines to simulate and exhibit cognitive abilities, problem-solving skills, and decision-making capabilities [5; 10].

Artificial intelligence (AI) in the public sector encompasses the deployment of advanced algorithms and intelligent systems to stream-

line government functions, enhance service delivery, and aid in decision-making [55; 57]. This includes leveraging technologies such as machine learning, natural language processing, computer vision, and robotics to automate processes, interpret complex data, and provide actionable insights.

The rapid proliferation of artificial intelligence (AI) presents transformative opportunities for the public sector, offering tools to improve service delivery, refine decision-making, and optimise the use of resources [61]. Governments are increasingly utilising artificial intelligence (AI) to address complex problems, enhance citizen satisfaction, and promote socioeconomic development. The following case studies highlight various artificial intelligence (AI) initiatives aimed at improving service delivery in the public sector.

Globally, healthcare analytics demonstrates revolutionary capacity. In the UK, the NHS employs AI tools, such as DeepMind's Streams, to predict and prevent conditions like kidney failure, reducing hospital admissions and saving lives [53]. In India, AI platforms like Netra AI tackle diabetes by crafting personalised care plans and optimising treatment approaches [33; 47]. Similarly, Israeli companies like Medtronic and Tyto-care integrate advanced analytics into wearable devices, enabling tailored care for chronic illnesses such as hypertension and heart disease [22; 26].

Healthcare analytics is driving advances in personalised and precision medicine by tailoring treatments to individual patients based on their genetic profiles, lifestyles, medical histories, and environmental factors. By integrating data from Electronic Health Records (EHRs) and other sources, healthcare analytics helps improve patient outcomes, detect trends, and support clinical decision-making, ultimately leading to cost savings for providers [20].

The widespread implementation of Electronic Health Records (EHRs) has become a fundamental aspect of the healthcare analytics industry, greatly improving patient care and lowering expenses. In South Africa, healthcare providers increasingly rely on EHR systems to efficiently capture, store, and share medical information [29].

Chatbots such as ChatGPT, Microsoft Bing, and google bard are transforming the way governments gather, analyse, and utilize data to

improve policy implementation and service delivery [56]. Over the past few years, public institutions have increasingly turned to ai-driven virtual agents and chatbots to support customers, service providers, and internal staff [64].

In South Africa, the city of Cape Town introduced a WhatsApp chatbot to enhance service delivery, enabling residents to track service requests and stay informed through their preferred messaging platforms [17]. Similarly, the Singaporean government employs chatbots to provide up-to-date information during emergencies such as the covid-19 pandemic and to assist citizens with various inquiries.

Although these advancements show great potential, ethical concerns, such as transparency, fairness, privacy, and accountability, still need to be addressed. Addressing these issues is crucial to guarantee the responsible and fair implementation of artificial intelligence (AI) technologies in healthcare [48].

The use of artificial intelligence in predictive maintenance is revolutionising infrastructure management across different sectors globally. For example, Japan's high-speed Shinkansen rail system incorporates Iot sensors and AI algorithms to monitor tracks and train components, resulting in fewer delays and enhanced passenger safety [54]. Similarly, in Germany, cities like Hamburg employ Iot-enabled solutions to manage water pipelines, using pressure and flow rate data to detect leaks, enhancing operational efficiency and cutting costs [28]. These examples illustrate the substantial influence of AI-driven solutions in guaranteeing the sustainability and efficiency of infrastructure systems.

Experts emphasise the crucial role of predictive maintenance systems in enabling maintenance managers to make well-informed, data-driven decisions that protect assets and ensure network uptime. Real-time condition monitoring enables early issue detection, while remote inspections reduce risks in hazardous environments [16; 21].

In South Africa, AI-driven predictive maintenance systems are transforming the way infrastructure is managed. The South African National Roads Agency (SANRAL) is utilizing this technology to improve road maintenance [39]. By examining data on road usage, weather conditions, and previous maintenance efforts, these systems can anticipate potential

deterioration, enabling proactive measures to be taken. By adopting this strategy, the likelihood of road failures decreases, traffic disruptions are minimized, infrastructure durability is prolonged, and motorist safety is improved.

Methodology. The study primarily utilized secondary data that was purposefully and systematically selected, as it was deemed relevant and aligned with the research objectives. The step-by-step process of conducting a systematic literature review in this research is as follows: (1) identifying relevant studies, (2) selecting appropriate studies, (3) evaluating the relevance of the selected studies, and (4) synthesizing the data obtained from the studies. A comprehensive account of each stage in the research process is provided below.

Step 1: Recognition of Research. The initial phase of this research required defining specific goals and inquiries that served as the foundation for the literature review. The goals were created to investigate the possibilities and difficulties linked to the advancement and implementation of artificial intelligence (ai) in the public sector. The objective was to integrate the research findings into the existing body of knowledge and provide a comprehensive understanding of the advantages and challenges governments encounter when implementing artificial intelligence technologies. To accomplish these goals, the following research questions were developed:

a) What are the key opportunities and challenges in developing and implementing artificial intelligence (AI) in public service?

b) What strategies and governance frameworks are necessary to ensure that artificial intelligence is used responsibly in the public sector?

To address these questions, the author employed three primary databases – Web of Science, Scopus, and Google Scholar – to locate pertinent scientific literature. These sources were selected due to their extensive coverage of peer-reviewed studies and their alignment with the research focus on artificial intelligence in public governance.

Step 2: Choice of Research. The search process concentrated on scholarly articles and conference papers published between 2019 and 2025, written in English, and obtained from reputable sources such as the Web of Science, Scopus, and the digital government references li-

brary (DGRL). The scope was narrowed down by focusing on specific research areas to guarantee the relevance of the results. Scopus and web of science classify research fields in various ways. For Scopus, the search was limited to four fields: social sciences, decision sciences, multidisciplinary, and business, management, and accounting. For the Web of Science, the emphasis was on ten fields: public administration, library/information science, political science, management, communication, multidisciplinary sciences, engineering multidisciplinary, international relations, and telecommunications.

The search strategy was executed in two stages. In June 2024, an initial search was performed to identify studies on the potential risks and implications of ai in public governance. This yielded 105 papers: 40 from Web of Science, 35 from Scopus, and 30 from the DGRL. For latter, only the top 25 most relevant results (as determined by the database) were selected.

Given the increasing focus on AI research and its implications for public governance, the search was updated in January 2025 to capture recent developments. This yielded additional results: three new papers from web of science, four from Scopus, and one from the DGRL. To further ensure inclusivity, a supplementary search was conducted on Google Scholar, examining the first 50 results using keywords such as «ai», «artificial intelligence governance», «artificial intelligence policy» and «artificial intelligence government policy». However, this search did not yield new results, several papers already identified in Web of Science, Scopus, and the DGRL also appeared in Google Scholar.

After eliminating and combining duplicate entries, the final dataset consisted of 70 distinct studies out of the initial 108 identified. This thorough and targeted approach guaranteed a comprehensive and relevant collection of literature for the study.

Step 3: Study Relevance and Quality Assessment. The third step in the systematic literature review process involved assessing the relevance and quality of the selected studies. This phase was divided into two key stages. First, the Author reviewed the titles and abstracts of the 70 identified studies to evaluate their relevance. Three criteria were applied during this initial screening:

- AI Focus: the study had to feature AI as a substantial or major component of its research questions or objectives. Studies where AI played a minor or secondary role were excluded;
- Public Governance Context: the study needed to address AI within the context of public governance (or the public sector). Articles that did not discuss AI in this context were removed;
- Core Governance Implications: the study had to focus on the implications of AI use in public governance. Studies that only mentioned AI in passing or did not link it to public governance were excluded.

After a careful and iterative review of the abstracts, 40 studies were excluded for not meeting these criteria, leaving 30 studies to proceed to the next phase.

The second phase of the assessment involved a full-text review of the 35 remaining studies. This in-depth evaluation helped determine the final selection. Nine studies were excluded in this phase because they did not sufficiently explore AI's intersection with public governance. Ultimately, 21 studies were selected for inclusion in the review, as they directly addressed questions related to AI use in public governance (fig. 1).

Step 4: Data Examination. The last stage of the research process included data examination. The information gathered during the literature review was carefully examined and organized, and the results are outlined in section 4. Thematic analysis was the main approach used to analyse the data.

Results and Discussion. This section presents the findings from the comprehensive analysis of the 25 relevant documents, organised according to the research objectives. Furthermore, it examines the following main topics: opportunities and challenges of AI in Public Service; strategies for the responsible, ethical, and efficient deployment of AI in the Public Service.

Opportunities and Challenges of AI Use in Public Service. The seamless integration of artificial intelligence (AI) in public service has become a powerful catalyst for change, offering significant possibilities while also presenting some intricate challenges. As governments worldwide seek to modernise service delivery, artificial intelligence (AI) presents promising opportunities for enhancing efficiency, improving de-

cision-making, and promoting inclusivity. Nevertheless, it also creates significant issues around prejudice, security and safety.

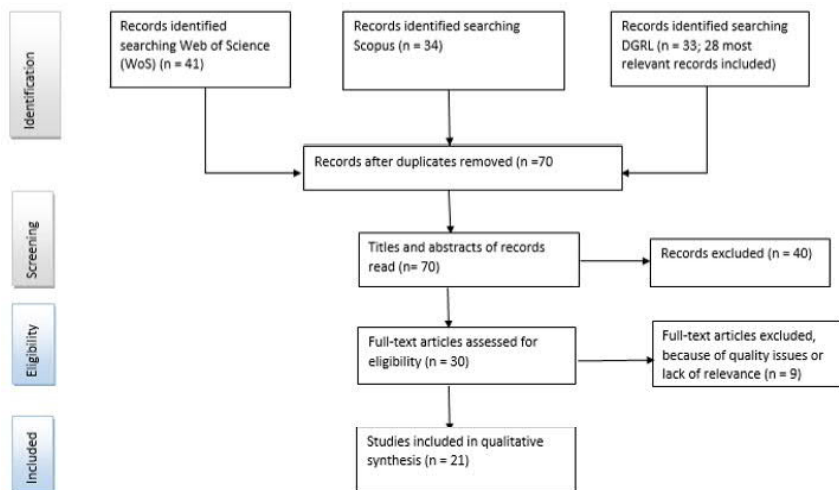


Fig. 1. Study selection, assessment, and inclusion (presented using PRISMA flow diagram).

Source: generated by the author

The use and deployment of artificial intelligence (AI) in public service presents a multitude of transformative possibilities that can redefine the way governments interact with citizens, optimise resource allocation, and deliver personalised solutions. One of the main advantages is improved decision-making, as artificial intelligence systems can analyse and process vast amounts of data to provide data-driven insights. These valuable insights can greatly enhance resource allocation and policy decisions, resulting in more efficient and responsive public services [59]. For example, automating administrative tasks enables government workers to concentrate on strategic functions, enhancing productivity and service delivery.

Personalised service delivery is closely linked to the decision-making process. By utilising machine learning and predictive analytics, AI

can evaluate individual citizen profiles and suggest high-precision interventions customised to address specific needs, whether in healthcare, education, or social services [25]. This customisation results in improved results and higher levels of citizen contentment.

Furthermore, AI offers a chance to establish public trust by being transparent in its operations. By creating systems that can provide clear explanations for their decisions, governments can build trust among citizens about the fairness and impartiality of AI-powered services. Inviting transparency in algorithmic processes encourages more active participation from citizens and stakeholders [8]. Additionally, the transparent nature of AI promotes ethical governance and legal compliance, as it enables regulators to closely examine AI decisions and verify their alignment with public interest [42].

AI also plays a crucial role in improving public safety and data security. When embedded with robust cybersecurity protocols, AI systems can protect sensitive public data, enhance threat detection, and respond to breaches in real time, especially in critical sectors like healthcare and law enforcement [3; 7]. In this manner, AI contributes not only to operational resilience but also to the safety and integrity of public infrastructure.

Another promising dimension is improving inclusivity and social mobility. AI-powered public services can be made available to underserved populations, such as those living in remote or economically disadvantaged areas. These advancements in technology can minimise geographical and financial limitations, guaranteeing broader accessibility and fair distribution of public services [34]. Additionally, the AI economy presents opportunities for job creation and skill development, paving the way for high-skilled employment in fields such as data analysis, AI maintenance, and cybersecurity [60].

Although these potential advantages are promising, the implementation of AI in public service is accompanied by significant challenges that need to be addressed proactively. One of the primary concerns is the presence of bias and fairness in the situation. AI systems that are trained on biased datasets can lead to discriminatory outcomes, especially for marginalised groups like racial minorities or low-income populations. This bias can perpetuate existing disparities rather than address them

[31; 43]. To guarantee that AI systems promote equity, it is crucial to continuously monitor their impact, utilise inclusive datasets, and implement regulatory oversight [4; 18].

A related and equally complex challenge is the lack of transparency in many artificial intelligence algorithms. These systems often act as «black boxes», providing outputs without clearly explaining the reasoning behind their decisions. The lack of transparency and accountability makes it challenging to hold individuals and organisations responsible for their actions, hindering oversight and transparency efforts. Without clarity, public trust can plummet, especially when mistakes or biases are apparent.

Additionally, the legal and regulatory systems have not been able to keep up with the fast-paced advancements in artificial intelligence technologies. Numerous jurisdictions operate under fragmented or outdated legal systems that are ill-equipped to handle the complexities of artificial intelligence. The absence of regulations in this area allows for privacy infringements, ethical misconduct, and uneven enforcement of data protection laws [30; 44].

Data privacy is an important issue. While AI can enhance cybersecurity measures, it is also vulnerable to cyberattacks. AI algorithms can be manipulated or exploited, posing a threat to critical services and sensitive citizen data. Moreover, poor-quality data or flawed models can result in incorrect decisions, which could have far-reaching consequences in domains such as healthcare or criminal justice [14; 50; 62].

Another significant concern is the digital divide. Without intentional efforts to include diverse populations, artificial intelligence technologies may inadvertently exclude individuals who lack access to digital infrastructure or sufficient digital literacy skills. This digital divide could exacerbate social disparities and deprive marginalised communities of the advantages of AI-enhanced services [41].

Furthermore, job displacement is a significant socio-economic issue. Although AI has the potential to generate new employment opportunities, it may also replace low-skilled or repetitive tasks, particularly in administrative and support services. Without reskilling and upskilling initiatives, displaced workers may struggle to find relevant employment in the evolving job market [41].

Ultimately, the growing prevalence of artificial intelligence in automated decision-making prompts significant concerns regarding human supervision and ethical responsibility. As AI systems begin to influence life-altering decisions, such as eligibility for social benefits or policing priorities, it becomes imperative to ensure these systems remain subject to human judgment, legal scrutiny, and democratic values [60].

Strategies for the Responsible, Ethical, and Efficient deployment and use of AI in Public Service. The seamless integration of artificial intelligence (AI) into public service processes aimed at enhancing public service delivery requires the establishment of robust governance mechanisms and regulatory frameworks that guarantee responsible, ethical, and efficient deployment of AI systems. Governments can employ various strategies to harness the potential of artificial intelligence while effectively managing the associated risks [65].

The responsible deployment of artificial intelligence (AI) in public services hinges heavily on effective data governance. Governments need to create and institutionalise thorough systems for gathering, storing, safeguarding, and securing data, while also ensuring privacy protection. Clear definitions of data ownership, access rights, and data-sharing protocols are essential [36; 64]. The government needs to ensure high-quality, reliable, and diverse datasets that can enable AI systems to make better decisions, thus improving policy formulation and public service delivery [32]. By taking a proactive stance, the organisation reduces the potential for data mishandling or unauthorised access.

Imperatively, governments have to ensure that they have the right infrastructure in place to support artificial intelligence systems efficiently. This encompasses obtaining flexible computing resources, fast internet connections, and cloud-based services to meet the computational requirements of artificial intelligence algorithms [19]. Furthermore, allocating resources to enhance technical capabilities within government agencies and collaborating with AI experts can assist governments in addressing technical obstacles [61]. The level of technical readiness in the public sector is crucial for guaranteeing the smooth integration of AI systems into a wide range of services.

To ensure the responsible use of AI, governments must establish legal and regulatory frameworks for addressing crucial matters pertaining to data protection, algorithmic accountability, privacy and ethical considerations [6; 12]. These frameworks guarantee that AI technologies are in line with societal values and that AI decision-making processes are transparent, accountable, and unbiased. By implementing these regulations, governments can minimise the potential risks associated with the impact of artificial intelligence on privacy, fairness, and public trust [15; 23].

Developing literacy and technical skills within the public sector workforce is essential for achieving successful AI implementation. Governments should allocate resources towards training programs that emphasise data analytics, machine learning, and AI ethics [52]. This empowers government employees to interact proficiently with artificial intelligence technologies, guaranteeing that they possess the necessary skills to operate AI systems and manage data ethically. Partnering with academic institutions and industry experts will enhance ongoing learning and innovation in the application of AI within the public sector.

Governments should proactively involve a diverse group of stakeholders in the implementation of AI technologies. This encompasses individuals, non-governmental organisations, educational institutions, and professionals from various fields [32; 38]. Collaborative partnerships facilitate inclusive and transparent decision-making processes, building trust between the government and the public. Collaborating with ai experts guarantees that the government has access to the latest technologies and industry-leading practices [1].

Regular evaluation and impact assessment are crucial to guarantee that artificial intelligence systems are operating as intended and providing value to the public. Governments should establish frameworks to assess the effectiveness, fairness, and societal impact of artificial intelligence [64]. This encompasses assessing the precision and openness of artificial intelligence algorithms, as well as their impact on public services, citizen participation, and social fairness [46]. Feedback mechanisms, such as surveys and consultations with the public, should be integrated to evaluate the broader societal impact of AI and to ensure its accountability.

By implementing these strategies-emphasising data governance, technical readiness, legal frameworks, capacity building, stakeholder engagement, and continuous evaluation-governments can effectively navigate the complexities of deploying AI in the public sector. These mechanisms can help to guarantee that AI systems are used responsibly and efficiently, resulting in improved public services, increased societal well-being, and greater transparency in governance.

Conclusion. This study aimed to address two central research questions:

a) What are the key opportunities and challenges in developing and implementing artificial intelligence (AI) in public service?

b) What strategies and governance frameworks are necessary to ensure that artificial intelligence is used responsibly in the public sector?

To explore these questions, a synthetic literature review methodology was employed. This approach involved systematically collecting, analysing, and synthesising existing research to identify patterns, gaps, and emerging themes related to AI integration in public services. By aggregating findings from diverse studies, this method provided a comprehensive understanding of the current landscape and informed the development of nuanced insights and recommendations.

In response to the first question, the research identified several key opportunities that AI presents for public service. These include enhanced decision-making capabilities, increased efficiency, improved transparency, and greater citizen engagement. AI technologies can streamline operations, personalise services, and provide data-driven insights that inform policy and service delivery. However, the implementation of AI also introduces significant challenges. These encompass algorithmic biases, data security concerns, potential job displacement, and the risk of exacerbating existing social inequalities. Ensuring equitable access to AI benefits and maintaining public trust are critical issues that must be addressed.

Regarding the second question, the study underscores the necessity of robust strategies and governance frameworks to guide the responsible use of AI in the public sector. Key components of such frameworks include comprehensive data governance policies, transparent and ac-

countable AI systems, inclusive stakeholder engagement, and continuous evaluation of AI impacts. Developing AI literacy among public servants and the broader community is also essential to foster understanding and trust. Furthermore, aligning AI initiatives with ethical standards and legal regulations ensures that AI deployment serves the public interest and upholds democratic values.

In conclusion, the responsible integration of AI into public services requires a balanced approach that maximises its benefits while mitigating associated risks. By implementing thoughtful governance strategies and fostering an inclusive, ethical framework, public sector departments can leverage AI to enhance decision-making processes and promote the overall welfare of society.

ПОДОЛАННЯ РОЗРИВУ: МОЖЛИВОСТІ, ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ВИКОРИСТАННЯ ШІ В НАДАННІ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ

Штучний інтелект (ШІ) має потенціал революціонізувати надання державних послуг, але його створення та впровадження пов'язані як із захопливими можливостями, так і зі складними перешкодами. Незважаючи на зростаючі дискусії навколо ШІ, бракує досліджень, спеціально зосереджених на його наслідках у секторах державних послуг, охорони здоров'я, освіти та транспорту. Ця стаття має на меті заповнити цю прогалину, критично дослідивши, як ШІ може підвищити ефективність, прийняття рішень та доступність послуг, а також дослідивши перешкоди, що виникають у результаті його впровадження, включаючи вимоги до технічної інфраструктури, адаптацію робочої сили, етичні проблеми та складність управління.

Проводячи ретельний аналіз існуючих досліджень, дослідження виявляє значні можливості, включаючи покращену доступність, аналітичні дані, засновані на даних, та оптимізовані операції. Водночас воно підкреслює значні проблеми, такі як алгоритмічна упередженість, ризики для конфіденційності даних, дефіцит довіри громадськості та нерівність ресурсів, які можуть перешкоджати

справедливому впровадженню ШІ. Щоб подолати ці перешкоди та сприяти відповідальному впровадженню ШІ, у цій статті розглядаються стратегічні підходи, що охоплюють створення прозорих систем управління для забезпечення підзвітності, покращення протоколів конфіденційності та безпеки даних для захисту публічної інформації, а також сприяння грамотності у сфері ШІ шляхом комплексного навчання робочої сили. Крім того, вона прагне підкреслити важливість етичного розвитку ШІ, спрямованого на подолання упередженості та сприяння інклюзивності, водночас забезпечуючи відповідність рішень ШІ суспільним вимогам. Побудова масштабованої та інклюзивної інфраструктури ШІ має вирішальне значення для подолання цифрової нерівності та гарантування справедливого доступу до послуг на базі ШІ, особливо в маргіналізованих громадах. Крім того, зміцнення громадської довіри шляхом впровадження прозорої політики та активного залучення громадян до процесу впровадження є життєво важливим для успішної інтеграції ШІ. З огляду на недостатню кількість досліджень впливу ШІ на надання державних послуг, ця стаття пропонує цінні знання для розробників політики, державних службовців та зацікавлених сторін щодо ефективного подолання викликів, пов'язаних з впровадженням ШІ. Надаючи детальний аналіз переваг та потенційних викликів, а також пропонує ефективні стратегії впровадження, дослідження прагне покращити практику управління в цифрову епоху, сприяючи справедливості та інклюзивності.

Ключові слова: штучний інтелект (ШІ), надання державних послуг, потенційні виклики ШІ, можливості ШІ, стратегії розгортання ШІ, проблеми розгортання ШІ, етика ШІ, рішення на основі даних.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Aerts, A., & Bogdan-Martin, D. (2021). Leveraging data and AI to deliver on the promise of digital health. *International Journal of Medical Informatics*, 150 [in English].
2. Ahmad, K., Maabreh, M., Ghaly, M., Khan, K., Qadir, J., & Al-Fuqaha, A. (2022). Developing future human-centred smart cities: Critical analysis of smart city security, Data management, and Ethical challenges. *Computer Science Review*, 43 [in English].
3. Akinade, A., Adepoju, P., Ige, A., & Afolabi, A. (2025). *Cloud Security Challenges and Solutions: A Review of Current Best Practices* [in English].
4. Albous, M., & Alboloushi, B. (2025). AI-Driven Innovations in E-Government: How Is AI Reshaping the Public Sector? *Harnessing AI, Blockchain, and Cloud Computing for Enhanced e-Government Services*, (pp. 93-118) [in English].
5. Ameen, N., Sharma, G. D., Tarba, S., Rao, A., & Chopra, R. (2022). Toward advancing theory on creativity in marketing and artificial intelligence. *Psychology & Marketing*, 39(9), (pp. 1802-1825) [in English].
6. Anagnostou, M., Karvounidou, O., Katritzidaki, C., Kechagia, C., Melidou, K., Mpeza, E., & Peristeras, V. (2022). Characteristics and challenges in the industries towards responsible AI: a systematic literature review. *Ethics and Information Technology*, 24(3), 37 [in English].
7. Anju, A., Freeda, A.R., & Venket, K. (2025). Security Concerns With ChatGPT and Other AI Tools. *Real-Time Data Decisions With AI and ChatGPT Techniques*, (pp. 221-236) [in English].
8. Ashraf, Z.A., & Mustafa, N. (2025). AI Standards and Regulations. *Intersection of Human Rights and AI in Healthcare*, (pp. 325-352) [in English].
9. Behera, R.K., Bala, P.K., & Ray, A. (2024). Cognitive Chatbot for personalised contextual customer service: Behind the scene and beyond the hype. *Information Systems Frontiers*, 26(3), (pp. 899-919) [in English].

10. Bello, O., Teodoriu, C., Yaqoob, T., Oppelt, J., Holzmann, J., & Obiwanne, A. (2016). Application of artificial intelligence techniques in drilling system design and operations: a state of the art review and future research pathways. *Proceedings from NAICE '16: SPE Nigeria Annual International Conference and Exhibition* [in English].
11. Brehmer, A., Sauer, C. M., Salazar Rodríguez, J., Herrmann, K., Kim, M., Keyl, J., & Kleesiek, J. (2024). Establishing Medical Intelligence – Leveraging Fast Healthcare Interoperability Resources to Improve Clinical Management: Retrospective Cohort and Clinical Implementation Study. *Journal of Medical Internet Research*, 26 [in English].
12. Busuioc, M. (2021). Accountable artificial intelligence: Holding algorithms to account. *Public Administration Review*, 81(5), (pp. 825-836) [in English].
13. Champion, A., Gasco-Hernandez, M., Jankin Mikhaylov, S., & Esteve, M. (2022). Overcoming the challenges of collaboratively adopting artificial intelligence in the public sector. *Social Science Computer Review*, 40(2), (pp. 462-477) [in English].
14. Chakraborty, A., Biswas, A., & Khan, A.K. (2023). Artificial intelligence for cybersecurity: Threats, attacks and mitigation. *Artificial Intelligence for Societal Issues*, (pp. 3-25) [in English].
15. Chakrabarti, R., & Sanyal, K. (2020). Towards a «Responsible AI»: can India take the lead? *South Asia Economic Journal*, 21(1), (pp. 158-177) [in English].
16. Daniyan, I.A., Mpofu, K., & Adeodu, A.O. (2020). Development of a diagnostic and prognostic tool for predictive maintenance in the railcar industry. *Procedia CIRP*, 90, 1, (pp. 90-114) [in English].
17. City of Cape Town embraces intelligent technologies to address business solutions. (2019). (n.d.). [www.da.org.za](https://www.da.org.za/government/where-we-govern/2019/11/city-embraces-intelligent-technologies-to-address-business-solutions). Retrieved from: <https://www.da.org.za/government/where-we-govern/2019/11/city-embraces-intelligent-technologies-to-address-business-solutions> [in English].
18. Decker, M.C., Wegner, L., & Leicht-Scholten, C. (2025). Procedural fairness in algorithmic decision-making: the role of public engagement. *Ethics and Information Technology*, 27(1), 1 [in English].
19. Desouza, K.C., Dawson, G.S., & Chenok, D. (2020). Designing, developing, and deploying artificial intelligence systems: Lessons from and for the public sector. *Business Horizons*, 63(2), (pp. 205-213) [in English].
20. Garcelon, N., Burgun, A., Salomon, R., & Neuraz, A. (2020). Electronic health records for the diagnosis of rare diseases. *Kidney international*, 97(4), (pp. 676-686) [in English].

21. Gbadamosi, A.Q., Oyedele, L. O., Delgado, J. M. D., Kusimo, H., Akanbi, L., Olawale, O., & Muhammed-Yakubu, N. (2021). IoT for predictive assets monitoring and maintenance: An implementation strategy for the UK rail industry. *Automation in Construction*, 122 [in English].
22. Gogia, S. (Ed.). (2019). *Fundamentals of telemedicine and telehealth*. Academic Press [in English].
23. Golbin, I., Rao, A.S., Hadjarian, A., & Krittman, D. (2020). Responsible AI: a primer for the legal community. Proceedings from IEEE '20: *International Conference on Big Data (Big Data)*, (pp. 2121-2126) [in English].
24. Jarrahi, M.H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), (pp. 577-586). Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007> [in English].
25. Jarrahi, M.H., Askay, D., Eshraghi, A., & Smith, P. (2023). Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI. *Business Horizons*, 66(1), (pp. 87-99) [in English].
26. Joshi, N. (2024). Emerging Challenges in Privacy Protection with Advancements in Artificial Intelligence. *International Journal of Law and Policy*, 2(4), (pp. 55-77) [in English].
27. Joshi, P. (2024). Communication Protocols for Internet of Medical Things (IoMT). *Interdisciplinary Technological Advancements in Smart Cities*, (pp. 285-310). Cham: Springer Nature Switzerland [in English].
28. Kataria, A., Rani, S., & Kautish, S. (2024). Artificial Intelligence of Things for Sustainable Development of Smart City Infrastructures. *Digital Technologies to Implement the UN Sustainable Development Goals*, (pp. 187-213). Cham: Springer Nature Switzerland [in English].
29. Katurura, M.C., & Cilliers, L. (2018). Electronic health record system in the public health care sector of South Africa: A systematic literature review. *African journal of primary health care & family medicine*, 10(1), (pp. 1-8) [in English].
30. Katyal, S.K. (2019). Private accountability in the age of artificial intelligence. *UCLA L. Rev.*, 66 [in English].
31. Kausar, A., Kausar, A., Kulkarni, S., Bhosale, P.A., & Das, S. (2025). Gender Bias in AI: Creating Discriminatory Systems. *Dimensions of Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging in Business*, (pp. 87-106). IGI Global Scientific Publishing [in English].
32. Kuziemski, M., & Misuraca, G. (2020). AI governance in the public sector: Three tales from the frontiers of automated decision-making in democratic settings. *Telecommunications policy*, 44(6) [in English].

33. Mackenzie, S.C., Sainsbury, C.A., & Wake, D.J. (2024). Diabetes and artificial intelligence beyond the closed loop: a review of the landscape, promise and challenges. *Diabetologia*, 67(2), (pp. 223-235) [in English].

34. Medaglia, R., Gil-Garcia, J.R., & Pardo, T.A. (2023). Artificial intelligence in government: Taking stock and moving forward. *Social Science Computer Review*, 41(1), (pp. 123-140) [in English].

35. Mahanti, R., & Mahanti, R. (2021). Data Governance and Data Management Functions and Initiatives. *Data Governance and Data Management: Contextualizing Data Governance Drivers, Technologies, and Tools*, (pp. 83-143) [in English].

36. Mäntymäki, M., Minkinen, M., Birkstedt, T., & Viljanen, M. (2022). Defining organizational AI governance. *AI and Ethics*, 2(4), (pp. 603-609) [in English].

37. Mihiyawi, S. (2024). *The Artificial Intelligence Era Between Governance and Our Privacy Protection* [in English].

38. Mikhaylov, S.J., Esteve, M., & Campion, A. (2018). Artificial intelligence for the public sector: opportunities and challenges of cross-sector collaboration. *Philosophical transactions of the royal society a: mathematical, physical and engineering sciences*, 376(2128) [in English].

39. Nethamba, L., & Grobbelaar, S. (2023). The development of an action priority matrix and technology roadmap for the implementation of data-driven and machine-learning-based predictive maintenance in the South African railway industry. *South African Journal of Industrial Engineering*, 34(3), (pp. 318-335) [in English].

40. *Artificial Intelligence in the Public Sector: Maximizing Opportunities, Managing Risks*. (2020). (n.d.). Paris: OECD Publishing [in English].

41. Oladoyinbo, T.O., Olabanji, S.O., Olaniyi, O.O., Adebisi, O.O., Okunle, O.J., & Ismaila Alao, A. (2024). Exploring the challenges of artificial intelligence in data integrity and its influence on social dynamics. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, 18(2), (pp. 1-23) [in English].

42. Poli, P.K.R., Pamidi, S., & Poli, S.K.R. (2025). Unraveling the Ethical Conundrum of Artificial Intelligence: A Synthesis of Literature and Case Studies. *Augmented Human Research*, 10(1), 2 [in English].

43. Pulivarthy, P., & Whig, P. (2025). Bias and Fairness Addressing Discrimination in AI Systems. *Ethical Dimensions of AI Development*, (pp. 103-126) [in English].

44. Rodrigues, R. (2020). Legal and human rights issues of AI: Gaps, challenges and vulnerabilities. *Journal of Responsible Technology*, 4 [in English].

45. Sarker, I.H. (2022). Ai-based modeling: Techniques, applications and research issues towards automation, intelligent and smart systems. *SN Computer Science*, 3(2), 158 [in English].
46. Schiff, D.S., Schiff, K.J., & Pierson, P. (2022). Assessing public value failure in government adoption of artificial intelligence. *Public Administration*, 100(3), (pp. 653-673) [in English].
47. Sharma, A., Gupta, S., & Dubey, S.K. (2024). Analysis on Symptoms Driven Disease Risk Assessment using Artificial Intelligence Approach. Proceedings from ICRITO '24: *11th International Conference on Reliability, Infocom Technologies and Optimization (Trends and Future Directions)(ICRITO)*, (pp. 1-7) [in English].
48. Shin, D., & Park, Y.J. (2019). Role of fairness, accountability, and transparency in algorithmic affordance. *Computers in Human Behavior*, 98, (pp. 277-284) [in English].
49. Song, M., Xing, X., Duan, Y., Cohen, J., & Mou, J. (2022). Will artificial intelligence replace human customer service? The impact of communication quality and privacy risks on adoption intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102900> [in English].
50. Srinivasan, K. R., Abd Rahman, N. H., & Ravana, S. D. (2025). AI-Driven Decision Making Enhancing Public Sector Efficiency and Effectiveness. *Harnessing AI, Blockchain, and Cloud Computing for Enhanced e-Government Services*, (pp. 63-92) [in English].
51. Stahl, B.C., & Stahl, B.C. (2021). Ethical issues of AI. *Artificial Intelligence for a better future: An ecosystem perspective on the ethics of AI and emerging digital technologies*, (pp. 35-53) [in English].
52. Susar, D., & Aquaro, V. (2019). Artificial intelligence: Opportunities and challenges for the public sector. Proceedings from TPEG'19: *12th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*, (pp. 418-426) [in English].
53. Topol, E. (2019). *Deep medicine: how artificial intelligence can make healthcare human again*. Hachette UK [in English].
54. Tsuruta, S., Wakimoto, K., Nakamura, T., Siahpour, S., Miller, M., Taco, J., & Lee, J. (2023). Advancing predictive maintenance: A study of domain adaptation for fault identification in gearbox components. *PHM Society Asia-Pacific Conference*, (Vol. 4), 1 [in English].
55. Valle-Cruz, D., Criado, J.I., Sandoval-Almazán, R., & Ruvalcaba-Gomez, E.A. (2020). Assessing the public policy-cycle framework in the age of

artificial intelligence: From agenda-setting to policy evaluation. *Government Information Quarterly*, 37(4) [in English].

56. Van der Waltd, G. (2023). Preparing for Digital Governance: Mapping Competency Domains for Postgraduate Programmes in Public Administration and Management. *Administratio Publica*, 31(2), (pp. 91-112) [in English].

57. Van Noordt, C., & Misuraca, G. (2022). Artificial intelligence for the public sector: results of landscaping the use of AI in government across the European Union. *Government Information Quarterly*, 39(3) [in English].

58. Wang, K.H., & Lu, W.C. (2025). AI-induced job impact: Complementary or substitution? Empirical insights and sustainable technology considerations. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 4(1) [in English].

59. Wang, X., & Wu, Y.C. (2024). Balancing innovation and Regulation in the age of generative artificial intelligence. *Journal of Information Policy*, 14 [in English].

60. Wilson, C., & Van Der Velden, M. (2022). Sustainable AI: An integrated model to guide public sector decision-making. *Technology in Society*, 68 [in English].

61. Wirtz, B.W., Weyerer, J.C., & Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector-applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), (pp. 596-615) [in English].

62. Yamin, M.M., Ullah, M., Ullah, H., & Katt, B. (2021). Weaponized AI for cyber attacks. *Journal of Information Security and Applications*, 57 [in English].

63. Zorrilla, M., & Yebeles, J. (2022). A reference framework for the implementation of data governance systems for industry 4.0. *Computer Standards & Interfaces*, 81 [in English].

64. Zuiderwijk, A., Chen, Y.C., & Salem, F. (2021). Implications of the use of artificial intelligence in public governance: A systematic literature review and a research agenda. *Government Information Quarterly*, 38(3) [in English].

65. Nepsha, O. (2025). Shtuchnyi intelekt yak innovatsiynyi instrument koruptsiinoi prevlentsii v sudovii vladi: ryzyky [Artificial intelligence as an innovative tool for corruption prevention in the judiciary: risks]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, (27), (pp. 58-86). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2025.27.03> [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Річард Дуглас Камара, доктор PhD в галузі знань публічне управління та адміністрування, науковий співробітник, Йоганнесбурзького університету, м. Йоганнесбург, Південна Африка. E-mail: richard.douglas_dr@douqualiakademie.org, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1153-9215>.

Richard Douglas Kamara, Doctor of PhD in the field of public management and administration, Associate Researcher University of Johannesburg, Johannesburg, South Africa. E-mail: richard.douglas_dr@douqualiakademie.org, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1153-9215>.

Kamara, R.D. (2025). Bridging the GAP: opportunities, challenges and strategies for AI deployment in public service delivery. *Public Administration and Regional Development*, 28, 334-356. <https://doi.org/10.34132/pard2025.28.02>

DOI 10.34132/pard2025.28.03

Отримано: 9 вересня 2024

Змінено: 16 січня 2025

Прийнято: 7 лютого 2025

Опубліковано:

30 червня 2025

Received: 9 September 2024

Revised: 16 January 2025

Accepted: 7 February 2025

Published:

30 June 2025

**Oleh Bilyk
Olena Zharovska**

TECHNICAL EQUIPMENT AS A DIRECTION OF DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION AT THE MODERN STAGE

In the article summarizes the transformations that affect public administration due to the equipment of spheres, environments, spaces and structures with technical means, which are characterized by wide volumes of functional capacity. The degree of development of e-government is studied, where Ukraine has a proper position due to the creation and expansion of applications, automated platforms in information and communication technologies, increasing the prevalence of such complexes as the Internet of Things and SMART technologies. The evolution of the development of technical equipment for the implementation of executive functions and regulatory actions based on initiated measures to maintain law and order and social norms is clarified, where foreign experience is considered. The methodological justification of the level of development of public administration according to the relevant criteria that underlie the trends in the technical equipment of the subordinate environment, which measures the level of digital transformation of the regions of Ukraine, is highlighted. It is proved that in comparison with global trends, our state has a perfect appearance and occupies a proper place in such a technological breakthrough. Ranking according to the criteria of regional development of Ukraine has been

established, which determines the technical equipment of subordinate spheres and spaces, as a result of which it has been revealed that public administration as a whole is reaching a qualitatively new level. It has been substantiated that by increasing the level of digital transformation of the regions of Ukraine, the institutional capacity of structural units is manifested not only in terms of individual territories and those spheres and spaces that are in them, but also of the state as a whole. Proposals have been developed to systematize and systematically reflect the features of the equipment with technical means of subordinate and subordinate spheres, spaces, and environments using methodological foundations intended for this purpose, since this is clearly related to the development of public administration.

Keywords: *public administration, technical means, pollutions, fields, spaces, digitalization.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Всі сфери життя і діяльності у кожній країні, включаючи суспільні взаємовідносини, групові контакти, муніципальні послуги, слідкування за правопорядком, перетворення міських середовищ, структурні нововведення бюджетних установ характеризуються сучасними тенденціями у державному управлінні. Саме від цього залежить ефективність виконання функцій і повноважень, проведення регулюючих дій, здійснення контрольних та інспекційних процедур, спостереження за об'єктами та їх поведінковою мінливістю, дотримання законності і суспільних норм. На підставі цього проявляється технологічність державного управління, за яким відображається спрямування керівного, вказівного і дійового впливу спільно із користуванням технічних засобів, що дозволяють значно оптимізувати зусилля і заходи по виконанню і водночас забезпеченню впорядкованості правових положень і законодавства. Отже, оснащення технічними засобами сфер, просторів, середовищ, а також структур і об'єктів, які відносяться до державного управління, призначене за рахунок широких функціональних особливостей, всебічного охоплення надавати повні інформаційні дані про явища і процеси, які у них відбуваються. І

в подальшому не лише з'являється максимальна можливість проводити керуючі, впливові, розпорядчі, коригувальні дії, але й спонукати та підштовхувати до якісних перетворень бюджетні установи, муніципалітети, підвідомчі структури разом із центрами і службами. Оскільки все, що здійснюється шляхом державного управління, має безпосереднє відношення до експлуатації технічних засобів, і здатне приводити до виконання нормативно-правові положення, накази і розпорядження, цільові заходи та ін., цілком вважається актуальністю даного напрямку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій спонукає розглядати роль і особливе значення технічних засобів в державному управлінні, оскільки саме це набуло повсюдного поширення у сферах, просторах і середовищах кожної країни, де для цього слід виділити такі підстави:

1) на нашу думку, потребують подальшого розгляду та дослідження характерні ознаки технічних засобів за функціональними особливостями, бо це передбачає систематизацію та розкриття їх різновидів. Тому доцільно у поєднаному вигляді надавати понятійно-категорійний апарат технічних засобів, їх призначення за функціями і процесами державного управління, ведення взаємозв'язків і контактів із громадськими організаціями і суспільними групами стосовно широких верств населення, секторів економіки, бюджетних організацій, муніципалітетів та ін.

2) ведення впливових дій, процесів і підходів відповідно до функцій, повноважень та регулюючих робіт, якими наділені центри, служби та структурні відділення, які мають підвідомче призначення щодо державного управління. Тим самим відображається підпорядкованість і виконання правил, настанов, наказів і розпоряджень об'єктів, осередків і утворень, які підлягають державному управлінню, до яких впроваджені такі автоматизовані комплекси, як «Інтернет речей» (Internet of Things, IoT), SMART-технології та ін.

3) висвітлення ступеня технічної оснащеності сфер, просторів і середовищ, де розташовані такі об'єкти, осередки і структурні утворення, як муніципалітети, навчальні заклади,

телекомунікаційне сполучення, всі види інфраструктур та ін. І для цього використані з метою проведення аналітичних досліджень такі критерії, як Індекс розвитку електронного уряду (EGDI) та Індекс цифрової трансформації регіонів України, які мають широкий методологічний контекст, оскільки у значній мірі розкривають ступінь прогресивності державного управління.

Значний доробок у дослідженні цього тематичного напрямку здійснювали такі вчені-дослідники, як Д. Доран, В. Дрешпак, М. Кета, В. Наместнік, А. Семенченко, В. Сиченко, С. Чукут та ін. Проте подальшого дослідження потребує ступінь пристосованості функціональних особливостей технічних засобів до структурних відображень як відділів, центрів, служб, так і підпорядкованих їм під час ведення державного управління підвідомчих організацій і установ, через які проходять суспільні групи, сектори економіки і промисловості, інші об'єкти і спільноти, які звісно підлягають спостереженню з метою дотримання законності і взаємовідносинах на рівних умовах і об'єднаннях відокремлених інтересів та прагнень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті слід обґрунтувати вивчення і детальне дослідження ролі технічного оснащення сфер, просторів і середовищ, які відносяться до державного управління, чим проявляється перетворення структурних утворень щодо можливостей розширення функціональних особливостей, включаючи дотримання положень нормативно-правового забезпечення і призначених для цього норм, регулювання взаємовідносин у суспільстві, секторів економіки та промисловості, будь-якої діяльності підвідомчих організацій і установ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Щоб уявляти ступінь технічної оснащеності сфер, просторів, середовищ, доцільно посылатися на історичний екскурс, від чого, на нашу думку, залежить нинішній стан прогресивності функцій, регулюючих робіт і процесів в державному управлінні. А саме – починаючи з 80-х рр., коли на державному рівні особливе значення надавалося охороні правопорядку та гарантування безпеки широким верствам населення, дотримання законодавства і суспільних норм – разом із забезпечення процесів виконання їхніх положень. В подальшому такі пере-

творюючі тенденції набували розповсюдження до інших складових міських просторів з метою підвищення якості життя, чим закладалися фундаментальні основи у США, Великобританії, Німеччини. Такі процеси перетворення міських просторів характеризувалися різноманітністю технічних засобів, за якими подавалися звукові сигнали, оснащувалися відповідними установками телекомунікаційні простори, наповнювалися конкретні приміщення для розташування в них сучасної техніки і мереж, до яких пристосовувалися відеокамери і засоби фіксації об'єктів для нагляду та спостереження, наприклад – за вулицями і транспортними магістралями. І зв'язно, періодично і послідовно така технічна оснащеність доходила і набувала подальшого розповсюдження до середовищ, сфер, просторів, які підлягають державному управлінню шляхом регулювання і ведення коригуючих дій службовцями, уповноваженими і компетентними особами. В подальшому від середовищ, сфер, просторів, до яких стосувалося державне управління, інтегрувалося до призначених для цього відділів, служб, центрів, інших структурних утворень, після чого подібне технічне оснащення відбувалося у бюджетних установах і муніципалітетах. Звідси ґрунтується якісно новий рівень виконання функцій, повноважень і регулюючих дій у поєднанні із комунікаціями і діалоговими спілкуваннями між особами, наприклад, під час проведення масштабних різноманітних заходів.

Слід виділити такі автоматизоване оснащення, які характеризуються технологіями Internet of Things (Інтернет речей, IoT), як одні з головних технологічних трендів найближчого десятиріччя [1]. Цим технологічним оснащенням характеризується відкритий простір, якими є місцевості, висока концентрація широких верств населення, широкі аудиторні зали і приміщення для всебічних зібрань, автобуси міського та міжміського сполучення, де відбувається автоматизоване виділення і фіксація наявності, руху і пересування об'єктів, до чого під'єднані аналітичні методи та інструменти. І на підставі цього більшість фахових експертів вважають, що Світ знаходиться на порозі нового, четвертого технологічного укладу, за рахунок всеохоплюючого поглинання у підвідомчі державі струк-

тури ІКТ з широкими функціональними можливостями, що включають у собі хмарні та мобільні пристрої, zoom-формати, надбання у галузі штучного інтелекту. Тому на зміну третьої промислової революції (перехід від аналогових до цифрових систем) приходить четверта (впровадження технологій IoT та розумних технічних компонентів, а також перехід до індивідуального виробництва залежно від потреб кожного замовника) [2]. У загальному вигляді IoT на прикладі конкретного закладу освіти як установи, що безпосередньо і в глибокому сенсі задіяна до державного управління, розкрита на рис. 1.

Актуальне значення використання технологій IoT на загальнодержавному і регіональному рівнях відбувається для України в умовах воєнного стану, оскільки постійно існує необхідність відслідковувати об'єкти, їх поведінку та переміщення у конкретних сферах і просторах, як наприклад – місцевості чи територіальні межі [14].

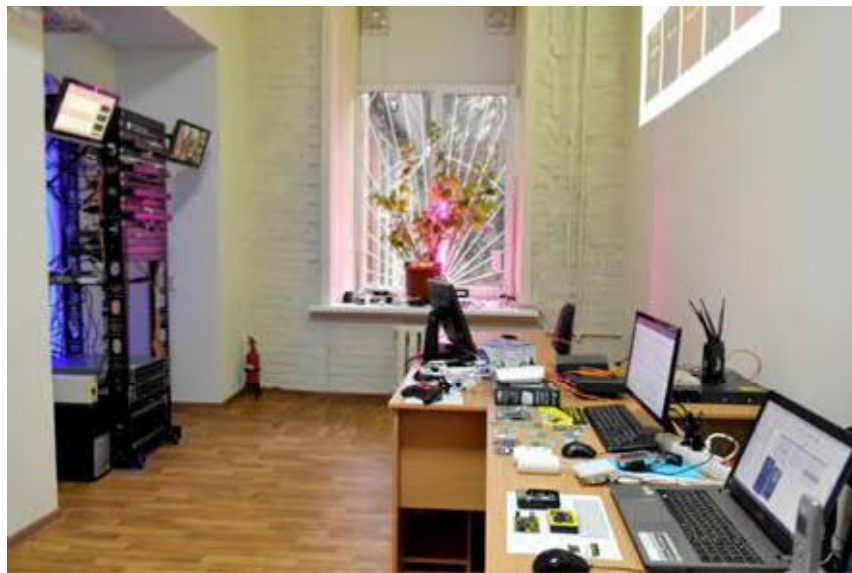


Рис. 1. Навчально-дослідна лабораторія для функціонування IoT.
Джерело: сформовано автором на основі [3]

А щодо SMART-технології, то насамперед доцільно розкрити таку аббревіатуру, яка винайдена Д. Дораном у 1981 р., що призначена для визначення завдань та об'єктів управління [4].

Тобто, ця аббревіатура означає складові частини завдань та об'єктів управління за такими категоріями: Specific – специфіка, тобто спрямованість на вдосконалення конкретної сфери, простору, середовища; Measurable – вимірювання, тобто чіткі критерії щодо виявлення ступеня прогресу, результативності чи досконалості; Assignable – присвоювання, тобто призначення виконавців для реалізації завдань, встановлених у процесі державного управління; Realistic – здійснюваними, тобто завдання у державному управлінні повинні бути дійсними для їх виконання; Time-related – розрахованість процесів виконання завдань згідно виділеного часового проміжку та інтервалу [5].

Поряд з цим слід відзначити румунську вчену М. Кету, яка зазначає, що для цього терміну необхідно врахувати [6]:

- сталий розвиток інформаційної системи та сервісної діяльності у державному управлінні, призначеної для виконання функцій, повноважень, регуляторних дій та пов'язаних із цим цільових заходів та ініціатив;

- наявність професійних, кваліфікованих та «відкритих», ввічливих, публічних державних службовців (адміністраторів), які вміють ефективно використовувати розпорядчі та аналітичні інструменти, наприклад – технічні засоби, для виконання поставлених завдань;

- загальний доступ до відкритих даних, які забезпечують зміну відносин між громадянами та державними службовцями, як застосунок для е-урядування;

- забезпечення вимог рівноправ'я щодо відповідальності й прозорості діяльності державних службовців, що забезпечується інструкціями, методичними рекомендаціями й вказівками, іншими поясненнями.

Але, насамперед, SMART-технології призначені на вироблення поведінкових моделей функціонування системи державного управління, що містять у собі застосунки для здійснення виконавчих

функцій, повноважень і регулюючих процесів органами влади, місцевого самоврядування, а також службовцями і виконавцями [2]. А процес застосування SMART-технологій являє собою процеси, які виникли на основі накопиченої бази емпіричних знань, прийнятих рішень та результатів їх реалізації. Тобто, застосування SMART-технологій означає формування масиву на основі попередньо прийнятих рішень, де система державного управління відображається через за стосунки у технічних засобах. Наприклад – смартфони чи планшети, які дозволяють прискорювати та підвищувати рівень оперативності здійснення від держави виконавчих функцій, повноважень, регуляторних дій. Тут найпоширеніше значення мають надання адміністративних і муніципальних послуг за рахунок автоматизованого комплексу е-урядування, де поряд з цим ідентифікується проблема разом із видачею варіантів для її вирішення [7]. Аналогами, і в той час попередниками смарт-технологій є система підтримки прийняття рішень та ERP- й SRSP-системи, які у повсякденній практиці використовують підприємства – як виробники продукції. Разом з тим застосування SMART-технологій у державному управлінні має не лише враховувати здатність цієї системи до «навчання», але й ґрунтуватися на закладених властивостях, як:

- конкретизації сфери застосування;
- визначення критеріїв результативності і ефективності;
- встановлення відповідальних осіб та виконавців завдань;
- розрахунок часових інтервалів для виконання завдань;
- врахування сервісної орієнтованості та технічної підтримки;
- гарантування і надання цифрової безпеки та захисту даних.

Тому що дія SMART-технологій проявляється через відео-зображення користувачів, що поєднує в собі комунікації, вплив прийняття рішень на становище об'єктів, здійснення управлінських процесів в режимі реального часу (рис. 2). Цей комплекс автоматизованого і технічного забезпечення покликаний сприяти активній участі суспільства під час здійснення власних функцій, повноважень, регулюючих дій органами влади та місцевого самоврядування, виконавцями і службовцями. Наприклад, щодо здійснення е-урядування як на загальнодержавному, так і місцевому рівнях за такими напряма-

ми: транспортна інфраструктура включно із приміським сполученням, освітня сфера та її оснащеність автоматизованими платформами, працевлаштування і зайнятість населення, сектори економічної діяльності і промисловості, екологічні заходи і охорона довкілля, територіальна громада, медичні установи, ступінь інклюзивного доступу, правовий захист і підтримка населення, охорона правопорядку, молодіжна політика, культура і дозволя, соціальний захист і забезпечення, діяльність і послуги від муніципалітетів.

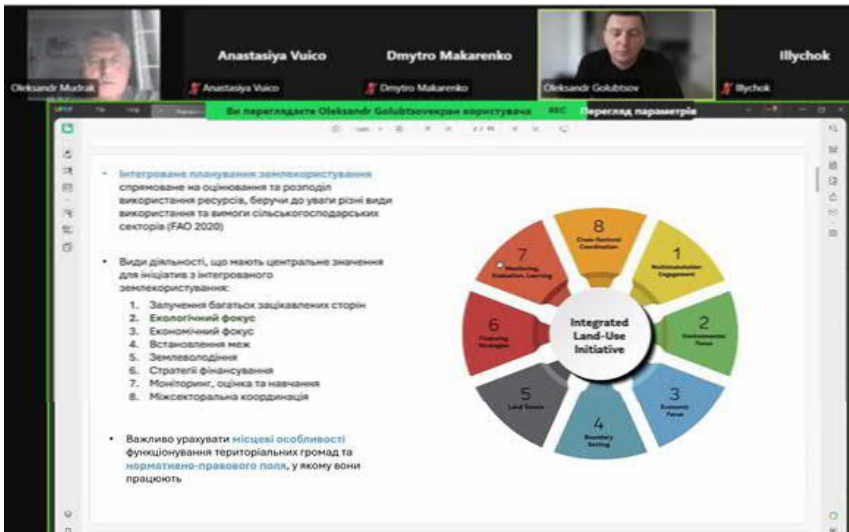


Рис. 2. Відоображення SMART-технологій у державному управлінні (на прикладі співпраці із закладом освіти, територіальної громади та Держгеокадастру).

Джерело: сформовано автором на основі [8]

Сучасні інформаційні виклики суттєво впливають на процес трансформації державного управління шляхом розвитку і розширення за відповідними сферами, просторами і середовищами автоматизованого комплексу е-урядування. Але, якщо розглядати такий напрям дослідження з методологічної точки зору, то слід посилатися на EGDI (E-government development index), оскільки до сих пір

на державному рівні не існує однозначних підходів для такого роду вимірювання. Саме цей рейтинг, що проводиться міжнародною організацією ООН, є орієнтиром для визначення сталого та гнучкого розвитку суспільства за рахунок впровадження у їхні сфери і простори, а також широкого використання ІКТ разом із під'єднаними до них технічних засобів, пристроїв, програмних забезпечень, автоматизованих платформ, діалогових вікон, застосунків, мереж і каналів зв'язку.

Математично Індекс розвитку електронного уряду (EGDI) означає середньозважене значення нормалізованих балів на основі статистичного методу середнього зваженого за такими критеріями оцінки, як:

1) рівень обсягу та якості онлайн-послуг, що називається Індексом онлайн-сервісів (OSI);

2) рівень розвитку середовища, яке покрито технічним оснащенням телекомунікаційного призначення, тобто Індекс телекомунікаційної інфраструктури (TII);

3) рівень невід'ємності інтелектуального та особистісного розвитку і удосконалення – під поняттям Індекс людського капіталу (HCI).

Кожен з цих вищезазначених критеріїв є композитною мірою, до якої можливо підставляти інформаційні дані і при цьому проводити аналітичні розрахунки, що у підсумку відображається за такою формулою:

$$EGDI = \frac{1}{3} \cdot (OSI_{normalized} + TII_{normalized} + HCI_{normalized}), \quad (1)$$

Для того, щоб розрахувати кожен із цих трьох критеріїв, спочатку необхідно розрахувати дисперсію – як складову середньоквадратичного відхилення, якщо ґрунтуватися застосуванням статистичних методів. І тоді проведенням стандартного розрахунку для такої оцінки застосовується така формула:

$$X_{new} = \frac{x - \mu}{\sigma}, \quad (2)$$

де x – початкова оцінка, яка доводиться до стандартизованого значення;

μ – середнє значення розвитку суспільства, тобто – медіана;

σ – середньоквадратичне відхилення.

Потім композитне значення кожного індексу компонентів нормалізується до рівня, що відображається зниженням між діапазоном від 0 до 1, а загальний EGDI отримується шляхом взяття середнього арифметичного показника трьох індексів компонентів [9].

Це означає, що EGDI використовується як орієнтир для забезпечення чисельного рейтингу розвитку електронного урядування 190 країн, які є членами ООН чи входять до її складу.

Згідно рейтингу оцінювання стану електронного урядування в Україні порівняно з іншими країнами світу (табл. 1) визначено, що наша держава перебуває на проміжному рівні цього науково-технічного розвитку.

Тут слід зазначити, що Литва і Польща, які перебувають на 21 і 37 місцях, та Україна, якій присвоєне 30 місце, в балах EGDI різниця є незначною, а саме – 0,9110 і 0,8468 проти 0,8841. На подібному рівні перебувають і інші пострадянські країни, оскільки цьому значно сприяли пандемія COVID-19 і широкомасштабне вторгнення з боку росії.

Таблиця 1.

Вибірка країн світу стосовно оцінювання ступеня розвитку електронного урядування за методикою E-government development index у 2024 р.

Рейтинг EGDI	Країна EGDI	EGDI	Компонент онлайн обслуговування (OSI)	Компонент ІКТ (ТИ)	Компонент людського капіталу (HCI)
1	Данія	0,9847	0,9992	0,9966	0,9584
2	Естонія	0,9727	0,9954	0,9731	0,9497

продовження таблиці 1

5	Ісландія	0,9671	0,9076	0,9983	0,9953
9	Фінляндія	0,9575	0,9097	0,9791	0,9836
14	Швеція	0,9326	0,8836	0,9868	0,9275
...	...	...	...	...	...
21	Литва	0,9110	0,8839	0,9631	0,8861
29	Латвія	0,8852	0,8092	0,9660	0,8805
30	Україна	0,8841	0,9854	0,8428	0,8240
32	Хорватія	0,8818	0,8735	0,9180	0,8538
37	Польща	0,8468	0,8037	0,9603	0,8304
49	Португалія	0,8415	0,7878	0,8979	0,8389
51	Італія	0,8356	0,7624	0,9016	0,8426
54	Чехія	0,8239	0,7006	0,9204	0,8508
55	Болгарія	0,8145	0,7727	0,9171	0,7538
56	Бельгія	0,8121	0,7224	0,8698	0,8442
59	Угорщина	0,8043	0,7144	0,8282	0,8703
60	Словаччина	0,8021	0,7097	0,83985	0,7982
70	Молдова	0,7719	0,7264	0,8118	0,7776
72	Румунія	0,7636	0,6548	0,8922	0,7439

Джерело: сформовано автором на основі [10]

Таким чином, SMART-технології є етапом цифрової трансформації державного управління, в результаті чого сформувався автоматизований комплекс е-урядування.

Таке вищезазначене аналітичне оцінювання, на нашу думку, має багато спільного із встановленням рейтингу цифрової трансформації регіонів України. Оскільки призначена для таких процедур методологічна розробка базується на індексному методі, що є всеохоплюючим практичним інструментом у вимірюванні рівня цифровізації регіонів і відноситься до загальнодержавного рівня.

Для розрахунку індексу цифрової трансформації регіонів України використовувалися такі інформаційні дані і ресурси, включаючи ті, які надійшли із зовнішніх відкритих джерел:

- статистичні дані, розпорядниками яких є державні, муніципальні та інші профільні установи, які володіють інформацією про цифрову трансформацію у регіонах;
- статистична звітність всіх установ, зокрема –закладів освіти;
- результати соціологічного опитування, які внесені у базу даних;
- інша інформація, наприклад та, яка здобута із загальних та відкритих джерел.

З цього випливає метод нормування, який є доповненням до Індексу розвитку електронного урядування для регіонів України і базується на визначенні референтних точок (максимальних і мінімальних значень індикаторів), чим відображається реальний взаємозв'язок територіальної одиниці один із одним за такими формулами [11]:

I. Якщо взаємозв'язок додатній, то визначається за такою формулою:

$$I = \frac{(X_{\max} - X_{\min})}{(x_{\max} - x_{\min})}, \quad (3)$$

II. Якщо взаємозв'язок від'ємний, то визначається за такою формулою:

$$I = 1 - \frac{(X_{\max} - X_{\min})}{(x_{\max} - x_{\min})}, \quad (4)$$

Тому цей метод застосовується для точного визначення взаємозв'язків і пов'язаних із ними відмінностей за окремими індикаторами під час підсумовування, після чого виникає можливість відслідкувати динаміку реального зростання (зниження) індексу і окремого індикатора за критеріями нормативних точок (табл. 2).

Таблиця 2.

Рейтинг цифрової трансформації регіонів України за 2023 р.

Регіони України	Індекс
В середньому по Україні	0,632
Дніпропетровська	0,908
Тернопільська	0,827
Одеська	0,785
Полтавська	0,833
Львівська	0,891
Рівненська	0,727
Вінницька	0,777
Закарпатська	0,732
Волинська	0,831
Черкаська	0,672
Житомирська	0,560
Івано-Франківська	0,685
Хмельницька	0,620
Київська	0,684
Харківська	0,787
Чернівецька	0,546
Сумська	0,178
Чернігівська	0,553
Херсонська*	0,316
Донецька*	0,359
Кіровоградська	0,531
Миколаївська	0,441
Луганська*	0,404
Запорізька*	0,289

* - без урахування тимчасово окупованих територій.

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Тут еталонами або стандартами цих критеріїв є:

– максимальне або середнє значення порівняно до загально-світового рівня в окремій країні або в його конкретному регіоні;

- фактичне значення за базовий період (минулий рік, просторове значення, будь-який відлік часу);
- раціональна норма, відображена в нормативно-правових актах.

Загальна структура індексу містить у собі 88 критеріїв, які згруповані до 8-ми критеріїв, за якими розкриваються рівні впровадження і використання організаціями і установами, територіальними громадами, прошарками населення цифрових технологій в регіонах України (табл. 3).

За даними цих досліджень виявлено, що із нормативного значення 1 індекс цифрової трансформації регіонів України у 2023 р. на загальнодержавному рівні становить 0,632 значення, тоді як у 2022 р. - 0,651 значення. Для цього розроблена система оцінювання має такі 4 категорії, які відображені на рис. 3 [12].



Рис. 3. Структурні елементи індексу цифрової трансформації регіонів України.

Джерело: сформовано автором на основі [12]

Так само індекс цифрової трансформації регіонів України визначається за такою формулою:

$$Index = \frac{\sum_s^n (w_s \cdot x_s)}{n} \quad (5),$$

де w_s – ваговий коефіцієнт критерію;
 x_s – значення критерію;
 s – критерій;
 n – кількість компонентів в індексі.

Таблиця 3.

**Класифікація критеріїв індексу цифрової трансформації
 регіонів України за 2023 р.**

Умовне позначення	Найменування критерію	Норматив критерію	Кількість індикаторів	Значення балів
ІС	Інституційна спроможність	0,1	4	12
	Стратегія цифрової трансформації області	0,1		3
	Регіональна програма інформатизації	0,4		4
	Структурний підрозділ із цифровізації	0,3		3
	Допоміжні організації поза штатом ОДА	0,2		2
РІ	Розвиток інтернету	0,2	2	4
	Підключення укріттів до Інтенету, Wi-Fi доступ	0,9		3
	Сприяння доступу до інфраструктури	0,1		1
ЦНАП	Розвиток ЦНАП	0,2	6	17
	Утворення ЦНАП	0,35		2
	Кількість послуг у ЦНАП	0,35		10
	Якість послуг у ЦНАП	0,03		1
	Автоматизація ЦНАП	0,05		2
	Навчання працівників ЦНАП	0,02		1
	Безбар'єрність та модернізація ЦНАП	0,2		1

продовження таблиці 3

РП	Режим «без паперів»	0,1	3	22
	Е-документообіг	0,6		3
	Дія.QR/шеренг/валідація за API та Дія-Дія	0,2		11
	Оцифрування реєстрів в ОДА	0,2		8
ЦО	Цифрова освіта	0,05	2	2
	Залучення населення до програм цифровізації	0,6		1
	Е-журнали у закладах середньої освіти	0,4		1
ВО	Візитівка області	0,05	3	4
	Вебсайт ОДА	0,5		1
	Геоінформаційна система	0,1		2
	Дія.Бізнес	0,4		1
ПБ	Проникнення базових електронних послуг	0,1	3	8
	еМалютко	0,3		3
	Інвентаризація об'єктів нерухомого майна	0,3		2
	Впровадження єдиної інформаційної системи соціальних послуг	0,4		3
ГЦ	Галузева цифрова трансформація	0,2	5	19
	Захист інформації	0,4		5
	Політика у сфері кібербезпеки	0,3		4
	Цивільний захист	0,1		3
	Охорона здоров'я	0,1		3
	Е-демократія	0,1		4
Загальна структура індексу		1	28	88

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Іншим вираженням цей індекс відображається такою формулою:

$$I_{\text{ААЕН}} = \frac{1}{8} \cdot (0,1 \cdot \tilde{N}) + (0,2 \cdot \tilde{D}) + (0,2 \cdot \tilde{OIAI}) + (0,1 \cdot \tilde{D}) + (0,6 \cdot \tilde{D}) + (0,6 \cdot \tilde{A}) + (0,2 \cdot \tilde{A}) + (0,1 \cdot \tilde{D}) \quad (6)$$

Розрахунок індексу цифрової трансформації регіонів України за формулою (6) супроводжується таблицею 3, де пояснюються її умовні значення.

Наступним кроком в обробці цих даних є процедури переведення індикаторів у бали та їх нормалізація, що дозволяють їх агрегувати та групувати. А нормалізація цих даних зумовлюється встановленням мінімального і максимального значення індикатора, набір даних трансформовано у оцінку від 0 до 1, де 0 означає мінімальне значення, а 1 – максимальне значення, використовуючи формули (3) і (4). Відповідно до цього здійснюється агрегування нормалізованих значень індикаторів і критеріїв, які відносяться до загального індексу на кожному вимірі із використанням загальної статистичної формули середньоарифметичного простого значення, тобто – формули (5).

І насамкінець після нормалізації та агрегування значень здійснюється їх групування за такою шкалою (табл. 4), що означає порівняння за рівнем відповідності індикаторів і критеріїв до значення індексу. Бо, незважаючи на деяке зниження, все одно доцільно відмітити досягнення таких критеріїв, як «Інституційна спроможність» (0,678), «Режим без паперів» (0,697), «Проникнення базових е-послуг» (0,666) та «Галузева ЦТ» (0,560). Найнижче значення має критерій «Електронна освіта (цифрова освіта)» (0,406) – і це незважаючи на те, що оволодіння пов'язаними із цією сферою навичками, починаючи із 2019 року сягнули темпів із 47 до 60 %.

А якщо дослідити розвиток освітньої сфери, що є важливим складовим цифрової трансформації регіонів України, то потрібно відзначити, що випереджаючі темпи відповідно до критерію «Цифрова освіта (електронна освіта)» демонструють високі значення Дніпропетровська (0,968) та Харківська (0,968) області, тоді як несуттєво поступаються такі минулорічні лідери, як Полтавська об-

ласть (0,936), Вінницька область (0,920), та Тернопільська область (0,732). Менші значення цього критерію за відповідними індикаторами мають Хмельницька (0,458), Сумська (0,398) та Івано-Франківська область (0,240). Доцільно зазначити те, що Хмельницька область розглядається як складова регіональної системи управління освітою у Подільському регіоні, а Полтавська область є ініціатором впровадження автоматизованої платформи для відкритого доступу в режимі реального часу, формувані масивів електронної документації і звітності.

Таблиця 4.

Шкала для групування значень індикатору

Низьке значення	$0 \leq 0,250$
Нижче від середнього значення	$> 0,250 \leq 0,500$
Середнє значення	$> 0,500 \leq 0,750$
Високе значення	$> 0,750 \leq 1$

Джерело: сформовано автором на основі [12]

Як доведено у наукових напрацюваннях В. Сиченка, С. Рибкіної та Е. Соколової, інноваційний рівень освітньої сфери в обов'язковому порядку оцінюється за методичними основами, за якими оцінюються тенденції розвитку як окремих закладів освіти, так і в межах регіону, і навіть держави в цілому [13]. За критеріями цієї оцінки відносяться обсяги успішних нововведень чи нових розробок в освітній процес, здатність персоналом виявляти пріоритети розвитку, міжнародне співробітництво, програми подвійних дипломів і дуального навчання, консолідації зі стейкхолдерами, ведення круглих столів і семінарів, розробки і реалізації міжнародних спільних програм, ступінь оновлення матеріально-технічної бази, поліпшення технічного забезпечення та ін.

Для проведення цього оцінювання критерій «Електронна освіта (цифрова освіта)» містить у собі 3 індикатори: залучення населення до платформи Дія. Цифрова освіта, реєстрація педагогічного персоналу на платформі «Всеукраїнська школа онлайн» та наявність

електронних журналів у закладах загальної середньої освіти – як державної, так і приватної форм власності. Наприклад, у Львівський, Полтавській та Харківській області громадяни краще проінформовані та найбільше залучені до платформи Дія. Цифрова освіта через показ у відкритому доступі YouTube профільних відеороликів, в той час як населення Рівненської, Хмельницької, Сумської та Івано-Франківської областях відзначається критично низьким рівнем щодо його освоєння.

Таким чином, сучасний рівень державного управління характеризується теперішнім станом сфер, просторів, середовищ, які у широкому обсязі оснащені технічними засобами із істотними функціональними можливостями, на підставі чого в подальшому розширюються надбання штучного інтелекту. Для цього обґрунтовуються реальні особливості становлення, функціонування і розвитку автоматизованого комплексу е-урядування, що пронизує всі підвідомчі державі структури, від яких спрямовуються виконавчі функції, повноваження і регуляторні дії, і разом з тим – заходи та ініціативи. Отже, на основі доведення вищезазначених механізмів через таку технічну оснащеність до об'єктів, муніципалітетів, суспільних груп, місцевостей державне управління має можливості досягати результативності на якісно новому рівні.

Висновки. Звідси випливає, що обґрунтовуючи сучасні виклики глобальності, які впливають на державне управління кожної країни в загальносвітовому масштабі, досліджені тенденції технічної оснащеності просторів, де провадиться розпорядча і регламентуюча діяльність, з метою забезпечення процедур дотримання нормативно-правових актів, суспільних норм, муніципальне обслуговування широких верств населення, підвищення взаємовідносин об'єднаних територіальних громад між собою та ін. Оскільки повсюдне і розширене використання на державному рівні технічних засобів з метою виконання управлінських функцій і повноважень, проведення регуляторних дій і операцій, доведення розроблених цілей до реалізації та практичного втілення характеризуються прогресивністю підвідомчих середовищ, структур і об'єктів, включно із новітніми за функціональністю вимогами.

ТЕХНІЧНА ОСНАЩЕНІСТЬ ЯК НАПРЯМ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

У статті узагальнені перетворення, які стосуються державного управління за рахунок оснащеності сфер, середовищ, просторів і структур технічними засобами, які характеризуються широкими обсягами функціональної спроможності. Проведено дослідження ступеня розвитку електронного урядування, де Україна має належну позицію за рахунок створення і розширення застосунків, автоматизованих платформ в інформаційно-комунікаційних технологіях, підвищення рівня розповсюдженості таких комплексів як Інтернет речей та SMART-технології. З'ясовано еволюцію розвитку технічного оснащення для здійснення виконавчих функцій і регулюючих дій на основі ініційованих заходів щодо дотримання правопорядку і суспільних норм, де розглянуто зарубіжний досвід. Висвітлено методологічне обґрунтування рівня розвитку державного управління за відповідними критеріями, які ґрунтують тенденції оснащеності технічними засобами підвідомчого середовища, чим вимірюється рівень цифрової трансформації регіонів України. Доведено, що у порівнянні із загальносвітовими тенденціями наша держава має довершений вигляд і посідає належне місце у такому технологічному прориві. Встановлено ранжування за критеріями регіонального розвитку України, чим зумовлюється технічна оснащеність підвідомчих сфер і просторів, в результаті чого виявлено, що державне управління в цілому виходить на якісно новий рівень. Обґрунтовано, що за рахунок підвищення рівня цифрової трансформації регіонів України проявляється інституційна спроможність структурних одиниць не лише в розрізі окремих територій та тих сфер і просторів, які в них перебувають, але й держави в цілому. Розроблено пропозиції щодо систематизації та в упорядкованому вигляді відображенні особливостей оснащеності технічними засобами підвідомчих та підпорядкованих сфер, просторів, середовищ із використанням призначених для цього методологічних основ, оскільки це пов'язано із розвитком державного управління.

Ключові слова: державне управління, технічні засоби, середовища, сфери, простори, цифровізація.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Semenchenko, A.I., & Dreshpako, V.M. (2017). *Elektronne uriaduvannia ta elektronna demokratiia [Electronic governance and electronic democracy]*. Chastyna 7: Rozvytok elektronnoho uriaduvannia na mistsevomu ta rehionalnomu rivniakh – Part 7: Development of electronic governance at the local and regional levels (S.A. Chukut). Kyiv: FOP Moskalenko O. M. [in Ukrainian].
2. Semenchenko, A.I., & Dreshpako, V.M. (2017). *Elektronne uriaduvannia ta elektronna demokratiia [Electronic governance and electronic democracy]*. Chastyna 15: Tekhnolohii rozvytku elektronnoho uriaduvannia ta elektronnoi demokratii – Part 15: Technologies for the development of electronic governance and electronic democracy (Yu.B. Pihareiev, A.H. Lozhkovskiy, T.M. Mamatova). Kyiv: FOP Moskalenko O. M. [in Ukrainian].
3. Kafedra informatsiinykh system ta tekhnolohii Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu [Department of Information Systems and Technologies of Poltava State Agrarian University]. (n.d.). www.pdau.edu.ua. Retrieved from: <https://surli.cc/qeaqlp> [in Ukrainian].
4. Doran, G.T. (1981). There's a S.M.A.R.T way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70, 11 (AMA FORUM), (pp. 35-36) [in English].
5. Namestnik, V.V., Pavlov M.M. (2020). Elektronne, tsyfrove ta smart-upravlinnia: sutnist ta spivvidnoshennia terminiv [Electronic, digital and smart

management: essence and relationship of terms]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, 1, (pp. 115-121) [in Ukrainian].

6. Keta, M. (2015). Smart city, Smart Administration and Sustainable Development. *Romanian Economic and Business Review*, 10(3), (pp. 43-56) [in English].

7. Rishennia Kyivskoi miskoi rady «Pro prodovzhennia dii Kompleksnoi miskoi tsilovoi prohramy «Tsyfrovyi Kyiv» na 2024-2025 roky, zatverdzheno rishenniam Kyivskoi miskoi rady vid 07 hrudnia 2023 roku No. 7516/7557, do 2027 roku «Pro zatverdzhennia Kompleksnoi miskoi tsilovoi prohramy «Tsyfrovyi Kyiv» na 2024 – 2025 roky» vid 12.12.2024 r. No. 449/10257 [Decision of the Kyiv City Council «On the extension of the Comprehensive Urban Target Program «Digital Kyiv» for 2024-2025, approved by the decision of the Kyiv City Council dated December 7, 2023 No. 7516/7557, until 2027 «On approval of the Comprehensive Urban Target Program «Digital Kyiv» for 2024-2025» dated December 12, 2024 No. 449/10257]. *kmr.gov.ua*. Retrieved from: https://kmr.gov.ua/sites/default/files/449-10257_0.pdf [in Ukrainian].

8. Kuzmenko, N., & Mudrak, O. (2024). Naukovyi seminar «Intehrovanyi plan zemlekorystuvannia yak stale rishennia dlia hromad: metodolohiia ta plan dii» [Scientific seminar «Integrated land use plan as a sustainable solution for communities: methodology and action plan»]. *academia.vinnica.ua*. Retrieved from: <http://academia.vinnica.ua/index.php/en/news/2200-zaviduvach-kafedri-ekologiji-prirodnichikh-ta-matematichnikh-nauk-oleksandr-mudrak-vzyav-uchast-u-naukovomu-seminari-integrovaniy-plan-zemlekorystuvannya-yak-stale-rishennya-dlya-gromad-metodologiya-ta-plan-dij> [in Ukrainian].

9. Chukut, S.A., Zahvoiska, O.V., & Tsymbalenko, Ya.Yu. (2022). *Osnovy elektronnoho uriaduvannia [Fundamentals of electronic governance]*. Kyiv: KPI imeni Ihoria Sikorskoho. Retrieved from: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/48921> [in Ukrainian].

10. Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development – With the addendum on Artificial Intelligence. (2024). (n.d.). *desapublications.un.org*. Retrieved from: <https://surl.li/kinhpuh> [in English].

11. Kliuchovi kryterii rehionalnoho rozvytku. Indeks tsyfrovoi transformatsii rehioniv Ukrainy za 2023 r. [Key criteria for regional development. Digital Transformation Index of Regions of Ukraine for 2023]. (2023). (n.d.). *Broshura Ministerstva tsyfrovoi transformatsii Ukrainy – Brochure of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine*. Kyiv [in Ukrainian].

12. Metodyka rozrakhunku Indeksu tsyfrovoy transformatsii rehioniv Ukrainy [Methodology for calculating the Digital Transformation Index of Regions of Ukraine]. (2023). (n.d.). *Broshura Ministerstva tsyfrovoy transformatsii Ukrainy – Brochure of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine*. Kyiv [in Ukrainian].

13. Sychenko, V., Rybkina, S., & Sokolova, E. (2021). Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu v systemi vyshchoi osvity [Management of innovative activities in the higher education system]. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration – Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration*, (Vol. 1), 1, (pp. 45-49) [in Ukrainian].

14. Yevtushenko, O. (2024). Tsyfrovizatsiia – instrument modernizatsii publichnoho upravlinnia v Ukraini [Digitalization – a tool for modernization of public administration in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, (26), (pp. 1158-1176). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.03> [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Олег Білик, д. держ. упр., доцент, проректор з науково-педагогічної роботи та моніторингу якості освіти, Вінницької академії безперервної освіти, м. Вінниця, Україна. E-mail: bilyk.oleg2012@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5088-1115>.

Oleg Bilyk, Doctor of Public Administration, Associate Professor, Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Work and Monitoring of Education Quality of Vinnytsia Academy of Continuing Education, Vinnytsia, Ukraine. E-mail: bilyk.oleg2012@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5088-1115>.

Олена Жаровська, к. пед. н., доцент, магістр з публічного управління та адміністрування, Комунального закладу вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти», м. Вінниця, Україна. E-mail: mov_a_m@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4154-1458>.

Olena Zharovska, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Master of Public Administration and Administration of the

Municipal Institution of Higher Education «Vinnytsia Academy of Continuing Education», Vinnytsia, Ukraine. E-mail: mova_m@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4154-1458>.

Bilyk, O., & Zharovska, O. (2025). Technical equipment as a direction of development of public administration at the modern stage. *Public Administration and Regional Development*, 28, 357-381. <https://doi.org/10.34132/pard2025.28.03>

DOI 10.34132/pard2025.28.04

Отримано: 12 вересня 2024

Змінено: 20 січня 2025

Прийнято: 10 лютого 2025

Опубліковано:

30 червня 2025

Received: 12 September 2024

Revised: 20 January 2025

Accepted: 10 February 2025

Published:

30 June 2025

Dmytro Berezniuk

PUBLIC GOVERNANCE AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN HEALTHCARE: AN EMPIRICAL ANALYSIS OF CONCEPTUAL INTERRELATIONS

The purpose of the study is to empirically determine the interrelation between the concepts of «public governance» and «public-private partnership» in healthcare by analyzing the frequency of their usage in the scientific literature indexed in the Google Scholar database. A quantitative content analysis was employed to achieve this objective. A conceptual matrix of terms related to «public administration» was developed, and search queries were formulated to identify the number of scientific publications containing these concepts and their combinations with «public-private partnership» and «healthcare».

The empirical analysis revealed that the concepts of public administration, public management, and public governance are used more frequently than those of state administration, state management, and state governance. It was established that the majority of scholarly works focus on the concept of public administration in relation to public-private partnership in healthcare.

The Ukrainian-language academic field demonstrated that the notion of public administration is more frequently mentioned than that of state administration, with public administration being more closely associated with public-private partnerships. However, the level of academic research addressing public-private partnerships in healthcare remains low. It was identified that the combined usage of the concepts «public

governance», «public-private partnership» and «healthcare» occurs in a limited number of publications, indicating an insufficient level of problematization in this field.

Thus, the study confirms the dominance of the public administration about public-private partnerships in the healthcare sector. Public administration emerges as a more relevant theoretical framework for the development of public-private partnerships in the healthcare sector in Ukraine.

Keywords: *public administration, public-private partnership, empirical analysis, conceptual interrelations, state administration*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Формування стійкої системи охорони здоров'я є одним із ключових завдань суспільного розвитку в умовах глобальних викликів, військових конфліктів та післявоєнної відбудови України. У свою чергу, одним з ефективних інструментів розв'язання цього завдання міжнародною практикою визнано державно-приватне партнерство, яке дозволяє поєднати зусилля держави та приватного сектору задля модернізації медичної інфраструктури та підвищення доступності медичних послуг. Водночас концепт публічного управління набуває дедалі більшої ваги, пропонуючи модель взаємодії, орієнтовану на партнерство між державою, бізнесом та громадянським суспільством, що є особливо важливим у сфері охорони здоров'я.

Таким чином, не зважаючи на активний розвиток як публічного управління, так і державно-приватного партнерства, рівень вивчення державно-приватного партнерства в публічному управлінні залишається, на наш погляд, не достатньо високим, особливо у контексті галузі охорони здоров'я в Україні, що і складає проблематику цього дослідження у загальному вигляді. Тому виявлення взаємозв'язку між цими концептами на основі кількісного аналізу частоти їхнього вживання у наукових публікаціях є важливим етапом у розкритті реального ступеня їх інтеграції у науковому дискурсі. Саме частота і контекст спільного згадування зазначених

концептів у науковій літературі свідчить про те, наскільки глибоко вчені розглядають державно-приватне партнерство в публічному управлінні, особливо у сфері охорони здоров'я, або сприймають їх як окремі, слабо пов'язані феномени.

Емпіричний аналіз частоти вживання концептів публічного управління та державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я є актуальним науковим дослідженням, оскільки дозволяє об'єктивно оцінити рівень їх інтегрованості у наукових дослідженнях; виявити наявність або відсутність аналізу державно-приватного партнерства у контексті публічного управління; обґрунтувати актуальні наукові тренди і недоопрацьовані питання в теоретичному осмисленні механізмів партнерства у сфері охорони здоров'я в контексті публічного управління. Водночас актуальність дослідження зумовлена ще й тим, що сфера охорони здоров'я, особливо в період кризових трансформацій, є одним із найскладніших об'єктів для реалізації механізмів державно-приватного партнерства. Відсутність чіткої теоретичної основи щодо місця публічного управління у моделюванні таких партнерств для системи охорони здоров'я України може призвести до фрагментованих або неефективних практик взаємодії між державним і приватним секторами. Аналіз емпіричних даних щодо поширення концептів «публічного управління» та «державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я» дозволить ідентифікувати реальні доміанти у науковому баченні механізмів розвитку системи охорони здоров'я через підхід партнерства. Більше того, він відкриває можливості для переосмислення національних стратегій впровадження державно-приватного партнерства на основі принципів публічного управління, орієнтованого на інклюзивність, прозорість і сталість рішень.

На основі приведеного можна констатувати, що аналіз частоти й контексту вживання понять «публічне управління» та «державно-приватне партнерство» у сфері охорони здоров'я має ключове значення для розуміння релевантності публічного управління як теоретичної основи для розвитку державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я, що є критично важливим для післявоєнної

відбудови медичної системи України. Він має також і прикладну значущість, закладаючи підґрунтя для розробки ефективних моделей партнерської взаємодії у галузі охорони здоров'я на основі сучасних парадигм публічного управління.

У цьому дослідженні було поставлено гіпотезу про те, що рівень наукової розробки проблематики державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я в публічному управлінні не достатньо високий, яку можна довести або спростувати на основі емпіричного аналізу взаємозв'язку концептів «публічне управління» та «державно-приватне партнерство» у сфері охорони здоров'я в науковому дискурсі, який відображається у частоті та контекстах їх спільного вживання у наукових публікаціях. З огляду на це метою емпіричного аналізу стало виявлення рівня концептуальної пов'язаності зазначених понять через кількісну оцінку частоти їхнього використання в україномовному та англomовному науковому середовищі за період 2021-2025 років.

У межах дослідження було розроблено спеціальну матрицю понять, близьких до поняття «публічне управління», яка структурована за двома вимірами: рівнем охоплення суб'єктів впливу (державний та публічний рівні) та змістовними концептами організаційного впливу (адміністрування, менеджмент, врядування). Матриця слугувала основою для побудови цільових пошукових запитів.

Методика проведення емпіричних досліджень передбачала: формулювання пошукових запитів у базі даних Google Scholar з використанням точних відповідників обраних понять у різних граматичних формах; проведення двоетапного аналізу: підрахунок загальної кількості наукових публікацій, у текстах яких згадуються відповідні словосполучення, та підрахунок кількості публікацій, у яких зазначені словосполучення використовуються безпосередньо в назвах публікацій; проведення аналізу комбінацій концептів «публічне управління» та «державно-приватне партнерство» в сфері охорони здоров'я шляхом послідовного посилення обмежень пошуку з урахуванням синонімів для зазначених концептів.

Кількісний контент-аналіз дозволив оцінити рівень вживаності і співвідношення понять у науковому дискурсі, виявити актуальні

тренди, а також виявити рівень інтегрованості концептів. Додатково було проведено якісну інтерпретацію контекстів вживання ключових концептів на основі рандомного аналізу змісту вибірових наукових публікацій.

Вибір Google Scholar як джерела даних обумовлений його широким охопленням україномовного та англomовного наукового поля, можливістю відстеження міждисциплінарних досліджень, а також оперативною актуалізацією публікацій.

Результати аналізу були візуалізовані у вигляді графіків, що демонструють кількісні показники співвідношення концептів «публічне управління» та «державно-приватне партнерство» в сфері охорони здоров'я на різних рівнях деталізації (загальні згадки, згадки у назвах, комбіноване вживання). Таким чином, матеріалами дослідження слугували релевантні публікації бази Google Scholar, а методологічною основою – кількісний контент-аналіз у поєднанні з елементами якісного аналізу наукового дискурсу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Порівняльний аналіз деяких останніх результатів досліджень українських та іноземних науковців показав, що українські автори здебільшого концентруються на прикладних аспектах державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я, розглядаючи його як інструмент забезпечення фінансової стійкості важливого соціального сегменту суспільства [1; 2], механізм інституційної модернізації [3], або модель організаційної адаптації до нових економічних викликів [4; 5]. Науковий інтерес вчених викликають дослідження, які мають нормативно-правовий фокус [6; 7], натомість теоретичне осмислення понять «публічне управління» і «державно-приватне партнерство» як взаємозалежних концептів залишається мінімальним. Вчені Т. Сігаш та С. Підгаєць [8] у своїй роботі досліджують потенціал державно-приватного партнерства в сфері охорони здоров'я, акцентуючи увагу на його здатності забезпечувати довгострокову стійкість фінансування медичних закладів. Автори окреслюють стратегічні напрями розвитку партнерств, однак зосереджуються переважно на організаційно-правових та фінансових аспектах, без врахування контексту

публічного управління. М. Попов, І. Комаровський та Д. Супрунець [9] пропонують шляхи інтеграції міжнародного досвіду реалізації проєктів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я у національну практику, аналізуючи різні формати такої реалізації з урахуванням післявоєнних потреб. Автори порушують питання інституційної ефективності, але при цьому не формують понятійної взаємозалежності між державно-приватним партнерством і публічним управлінням як фундаментальними суспільними концептами. Науковці Н. Гойда та Н. Курділь [10] досліджують світовий досвід використання державно-приватного партнерства у лікарнях і потенціал його застосування в Україні. На наш погляд, робота цінна своїми емпіричними прикладами з різних країн, однак обмежена описовим характером і відсутністю критичного аналізу моделей публічного управління, в межах яких впровадження державно-приватного партнерства було б найбільш ефективним.

Іноземні науковці у своїх дослідженнях намагаються створити теоретичне підґрунтя для удосконалення контрактів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я. Наприклад, у працях [11; 12; 13] публічне управління розглядається як інституційний контекст або навіть парадигма, в межах якої реалізуються угоди державно-приватного партнерства та робиться спроба формування теоретичних засад державно-приватного партнерства залежно від типів публічного управління; у [14; 15; 16] вчені систематизують приклади реалізації державно-приватного партнерства у медицині у різних країнах з метою виявлення спільних закономірностей та принципів. Дослідження [17; 18] підкреслюють, що успішність державно-приватного партнерства в охороні здоров'я визначається не лише формальними угодами, а й глибиною його інтеграції у ціннісну, управлінську та соціальну парадигму публічного управління. Це підтверджує необхідність вивчення концептуального взаємозв'язку між державно-приватним партнерством і публічним управлінням як концептами, а не лише механізмами. Аналіз зазначених авторів лише доповнює дослідницьку логіку цієї статті: без емпіричного розуміння, як і на-

скільки ці концепти поєднуються у науковому дискурсі, неможливо сформулювати відповідну управлінську політику.

У [17] автори звертаються до етико-стратегічної дилеми, яка виникає при реалізації державно-приватного партнерства у суспільно чутливих секторах, зокрема охороні здоров'я. Центральним питанням дослідження є баланс між комерційними інтересами приватного сектора та обов'язком держави забезпечити загальне благо. Автори переводять фокус партнерства із суто інституційного на ціннісний рівень, акцентуючи потребу в етиці, як складовій публічного управління. Емпіричне дослідження у [18] зосереджене на психосоціальних наслідках приватизації медичних установ у Саудівській Аравії, зокрема в рамках проектів державно-приватного партнерства. Автори виявляють рівень професійної невизначеності, стресу та побоювань втрати соціальних гарантій у працівників медичних закладів, пов'язаних із переходом до змішаної форми управління, а також демонструють, що ефективність державно-приватного партнерства повинна оцінюватися не лише за інфраструктурними або фінансовими результатами, а й за параметрами соціальної стабільності – що прямо співвідноситься з цінностями публічного управління.

Таким чином, українські автори досліджують «що і як впроваджувати», тоді як іноземні – «чому і в якій управлінській парадигмі» це відбувається.

Якщо наукові публікації [13; 19; 20] початку 2000-х зосереджені на концепціях приватизації, управління ризиками та другорядної ролі держави в державно-приватному партнерстві, що закладає основу для подальшого переходу до вивчення партнерства як форми управлінської координації, то у дослідженнях 2010-х домінують аналітичні огляди державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я [14; 15], де піднімаються питання ефективності, прозорості і соціальної цінності партнерств. У 2020-х фокус зміщується на такі складні аспекти державно-приватного партнерства, як етичні дилеми [17], вплив на зайнятість [18], легітимність партнерства [16].

Не зважаючи на проаналізовані результати досліджень, спостерігається відсутність кількісної аналітики щодо поширеності й контексту вживання концептів «публічне управління» та «державно-приватне партнерство» у науковому дискурсі – ані українські, ані іноземні автори не аналізують частотність вживаності цих понять як індикатор змістовної еволюції. Жодне дослідження не зіставляє концептуальні акценти в україномовному і англomовному середовищі, що ускладнює інтеграцію національного досвіду в глобальний контекст. Українські публікації практично не осмислюють публічне управління як окрему парадигму для впровадження державно-приватного партнерства, натомість іноземні дослідники акцентують саме на цьому увагу. Хоча сфера охорони здоров'я згадується в багатьох статтях, лише деякі з них намагаються системно охопити управлінські моделі для державно-приватного партнерства. Жодне дослідження не ставить за мету проаналізувати, наскільки і в яких формах концепти «публічного управління» і «державно-приватного партнерства» перетинаються у науковому обігу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є емпіричне виявлення рівня пов'язаності концептів «публічне управління» та «державно-приватне партнерство» у сфері охорони здоров'я шляхом кількісної оцінки частоти їх вживання у текстах і назвах наукових публікацій в україномовному та англomовному науковому середовищі у базі Google Scholar у період 2021-2025 років. Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких наукових завдань, як формування матриці понять, близьких за змістом до концепту «публічне управління», із урахуванням рівнів суб'єктів управління (державний та публічний) та теоретичних підходів до трактування змісту публічного управління (адміністрування, менеджмент, врядування); проведення кількісного аналізу частоти використання сформованих у матриці понять у текстах та заголовках наукових публікацій бази даних Google Scholar за обраний період у двох мовних масивах – україномовному та англomовному; дослідження частоти спільного вживання понять «публічне управління» та «державно-приватне

партнерство», а також їхніх англomовних відповідників у загальному науковому контексті; аналіз інтеграції концептів з визначенням кількості публікацій, де поняття «публічне управління», «державно-приватне партнерство» та «охорона здоров'я» вживаються разом; оцінка динаміки і трендів використання досліджуваних концептів, їх концептуальної пов'язаності та популярності в україномовному й англomовному науковому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі зустрічаються різні поняття, які використовуються у якості синонімів поняття «публічне управління» або самостійних категорій. Для того, щоб з'ясувати місце україномовного поняття «публічне управління» у системі інших схожих понять, сформуємо матрицю понять, близьких до поняття «публічне управління» (табл. 1). По вертикалі матриці виберемо рівні або масштаб охоплення учасників, які чинять вплив на суспільні процеси. На наш погляд, таких рівнів можна виділити два: державний, коли управління здійснюється органами державної влади; публічний, коли управління здійснюється із залученням широкого кола учасників приватного та громадського секторів. По горизонталі матриці виберемо змістовну концепцію впливу на суспільні процеси, яка віддзеркалює цілі, фокус уваги, акцентний аспект впливу на суспільні процеси. На наш погляд, таких концептів може бути три: адміністрування, менеджмент (управління), врядування (управління). Приведемо назви вертикалі та горизонталі матриці в англomовній та україномовній версії, спираючись на авторський тлумачний переклад зазначених англomовних понять за допомогою онлайн ресурсів Oxford Dictionary та Cambridge Dictionary, а також їх змістовне зіставлення на відповідність до україномовних понять на основі аналізу англomовного та україномовного наукового поля за тематикою публічного управління [22].

На перетині вертикалей та горизонталей матриці, тобто у сполученні рівнів та концептів організаційного впливу на суспільні процеси, утворюються варіації понять, близьких до поняття «публічне управління».

Таблиця 1.

Матриця понять, близьких до поняття «публічне управління»

Концепт публічного управління	Administration Адміні- стрування	Management Менеджмент (управління)	Governance Врядування (управління)
Рівень/ масштаб публічного управління			
State Державний	State administration Державне адміністрування	State management Державний менеджмент (управління)	State governance Державне врядування (управління)
Public Публічний	Public administration Публічне адміністрування	Public management Публічний менеджмент (управління)	Public governance Публічне врядування (управління)

Джерело: сформовано автором

Після складання матриці понять, близьких до поняття «публічне управління», наступним кроком є проведення кількісного аналізу складеної матриці. Для цього скористаємося базою даних наукових текстів Google Scholar, за допомогою якої визначимо перший показник кількості наукових публікацій з 2021 по 2025 рік включно, у тексті яких у будь-якому місці зустрічаються точні словосполучення понять, приведених в матриці. Для кожного україномовного словосполучення пошуковий запит сформулюємо, як, наприклад, «публічне управління» OR «публічного управління» OR «публічному управлінню» OR «публічним управлінням» OR «публічному управлінні».

Особливий інтерес представляє другий показник кількості публікацій за аналогічний період, які містять точні словосполучення,

приведені у матриці, але виключно у назві публікацій. На наш погляд, за допомогою першого показника можна скласти уявлення про загальний рівень вживаності кожного з приведених у матриці понять науковцями під час написання наукових текстів, а за допомогою другого показника можна дослідити рівень використання цих понять у якості об'єкту або предмету досліджень, які виносяться у назву публікації. Для кожного україномовного словосполучення пошуковий запит сформулюємо, як, наприклад, *allintitle: («публічне управління» OR «публічного управління» OR «публічному управлінню» OR «публічним управлінням» OR «публічному управлінні»)*.

З аналітичних даних, приведених на рис. 1, можна зробити наступні висновки. По-перше, кількість англomовних наукових публікацій, у тексті або назві яких використовуються англomовні версії поняття «публічне управління», значно перевищує кількість україномовних публікацій, у тексті або назві яких вживаються україномовні поняття близькі до «публічного управління». По-друге, в тексті україномовних публікацій в переважній більшості наукових статей використовується поняття «публічне управління», так само воно найчастіше за всі інші поняття виносяться в назву публікацій, що засвідчує те, що, «публічне управління» частіше ставало об'єктом або предметом дослідження науковців, ніж, наприклад «державне управління», що, у свою чергу, говорить, на наш погляд, про більшу популярність «публічного управління» у якості фокусу для глибокого наукового пошуку, ніж, наприклад «державне управління».

Найменш вживаними у текстах та у назвах наукових публікацій є україномовне поняття «державне врядування» і англomовне поняття «*state governance*». По-третє, в текстах та назвах англomовних публікацій частіше за всі інші використовується поняття «*public administration*». Його рівень вживаності в 4,7 рази перевищує рівень використання наступного за популярністю поняття «*public management*» у текстах публікацій, та у 1,8 разів – у назвах публікацій. Найменший серед інших рівень вживаності в англomовній науковій літературі, як у текстах публікацій, так і у їх назвах, має поняття

«state governance», тенденція чого перекликається з українським науковим полем.

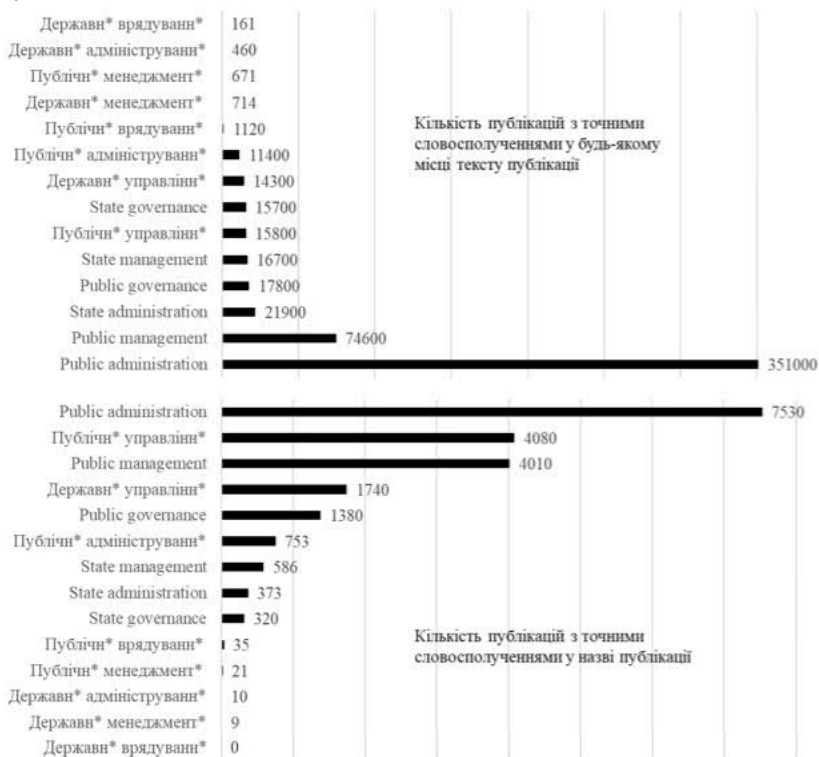


Рис. 1. Кількість наукових публікацій бази даних Google Scholar з 2021 по 2025 рік включно, у будь-якому місці або виключно у назві яких використовуються точні словосполучення понять, близьких до поняття «публічне управління», станом на 04.05.2025 р.

Джерело: сформовано автором

Повертаючись до того, що в даному дослідженні публічне управління розглядається у фокусі державно-приватного партнерства, доцільно проаналізувати, яке з приведених у матриці понять (див. табл. 1) у базі Google Scholar найчастіше

використовується з поняттям «державно-приватне партнерство» з 2021 по 2025 рік включно. Для кожного україномовного словосполучення пошуковий запит сформулюємо, як, наприклад, («публічне управління» OR «публічного управління» OR «публічному управлінню» OR «публічним управлінням» OR «на публічному управлінні») («державно-приватне партнерство» OR «державно-приватного партнерства» OR «державно-приватному партнерству» OR «державно-приватним партнерством» OR «на державно-приватному партнерстві»), для визначення кількості публікацій, у тексті яких використовується зазначена комбінація словосполучень, а також, наприклад, *allintitle:* ((«публічне управління» OR «публічного управління» OR «публічному управлінню» OR «публічним управлінням» OR «на публічному управлінні») («державно-приватне партнерство» OR «державно-приватного партнерства» OR «державно-приватному партнерству» OR «державно-приватним партнерством» OR «на державно-приватному партнерстві»)), для визначення кількості публікацій, у яких використовується зазначена комбінація словосполучень у назві. Для кожного англomовного словосполучення пошуковий запит сформулюємо, як, наприклад, («public governance» («public-private partnership» OR «public-private partnerships» OR «PPP» OR «PPPs»)), а також *allintitle:* («public governance» («public-private partnership» OR «public-private partnerships» OR «PPP» OR «PPPs»)).

З рис. 2 видно, що в україномовних текстах разом з поняттям «державно-приватне партнерство» вчені найчастіше використовують поняття «державне управління» та «публічне управління», однак в назвах публікацій станом на 04.05.2025 разом з державно-приватним партнерством 3 публікації мають у назві поняття «публічне управління», 1 публікація – «державне управління», інші україномовні поняття у назвах наукових робіт не зустрічаються. В англomовних текстах найчастіше з поняттям «public-private partnership» зустрічаються поняття «public administration», «public management» та «public governance», що повністю відповідає етапам еволюції зазначених понять, а в назвах англomовних публікацій, навпаки, найчастіше поняття «public-private partnership»

розглядається в контексті понять «public management», «public governance» та «public administration». Найрідше в текстах та назвах публікацій однаково зустрічаються англomовне поняття «state governance» та українomовне поняття «державне врядування».

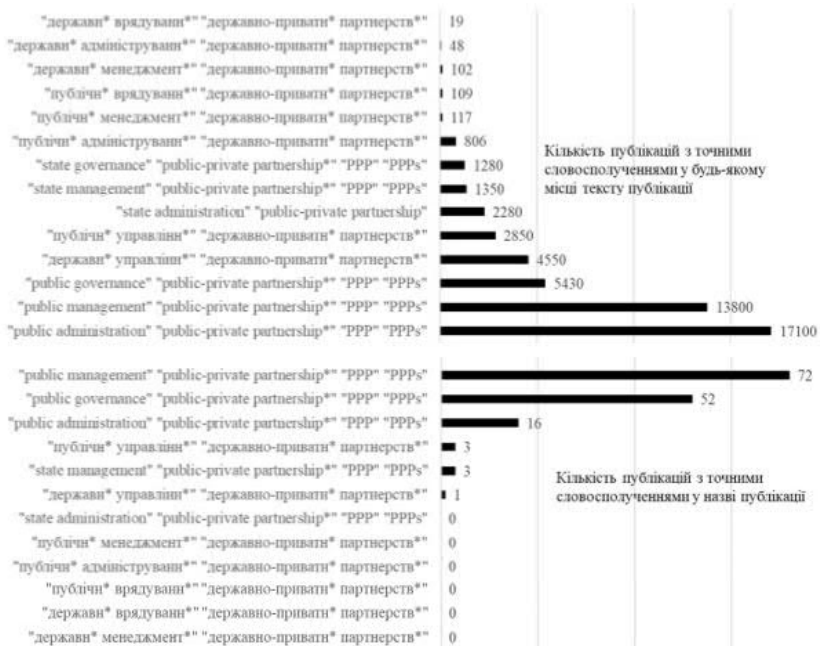


Рис. 2. Кількість наукових публікацій бази даних Google Scholar з 2021 по 2025 рік включно, у будь-якому місці або виключно у назві яких використовуються точні словосполучення понять, близьких до поняття «публічне управління», разом з поняттям «державно-приватне партнерство» станом на 04.05.2025 р.

Джерело: сформовано автором

На наступному етапі дослідження підсилимо обмеження пошуку наукових публікацій, сформулювавши питання таким чином: яке з приведених у матриці понять (див. табл. 1) у базі Google Scholar найчастіше використовується з поняттям «державно-приватне партнерство» в контексті саме охорони здоров'я та медичної сфери

з 2021 по 2025 рік включно. Щоб побачити кількість україномовних наукових публікацій, у тексті яких водночас зустрічаються, наприклад, поняття «державне управління», «державно-приватне партнерство» і «здоров'я» з відповідними синонімами, пошуковий запит сформулюємо, як («державне управління» OR «державного управління» OR «державному управлінню» OR «державним управлінням» OR «державному управлінні») («державно-приватне партнерство» OR «державно-приватного партнерства» OR «державно-приватному партнерству» OR «державно-приватним партнерством» OR «державно-приватному партнерстві») («здоров'я» OR («медицина» OR «медицини» OR «медицині» OR «медицину» OR «медициною» OR «медичний» OR «медичного» OR «медичному» OR «медичним» OR «медична» OR «медичної» OR «медичній» OR «медичну» OR «медичною» OR «медичні» OR «медичних» OR «медичним» OR «медичними»)).

Для визначення кількості україномовних публікацій, у назві яких використовується зазначена комбінація словосполучень, пошуковий запит сформулюємо, як, наприклад, `allintitle: («державне управління» OR «державного управління» OR «державному управлінню» OR «державним управлінням» OR «державному управлінні») («державно-приватне партнерство» OR «державно-приватного партнерства» OR «державно-приватному партнерству» OR «державно-приватним партнерством» OR «державно-приватному партнерстві») («здоров'я» OR («медицина» OR «медицини» OR «медицині» OR «медицину» OR «медициною» OR «медичний» OR «медичного» OR «медичному» OR «медичним» OR «медична» OR «медичної» OR «медичній» OR «медичну» OR «медичною» OR «медичні» OR «медичних» OR «медичним» OR «медичними»)).` Для кожного англomовного словосполучення матриці (див. табл. 1) пошуковий запит сформулюємо, як, наприклад, `((«public administration») («public-private partnership» OR «PPP» OR «PPPs» OR «public-private partnerships»)) («healthcare» OR «health» OR «medicine» OR «medical» OR «hospital» OR «hospitals» OR «clinical» OR «patient»))`, щоб за вказаний період визначити кількість англomовних публікацій із зазначеними поняттями у тексті, а також,

як, наприклад, allintitle: ((«public administration») («public-private partnership» OR «PPP» OR «PPPs» OR «public-private partnerships») («healthcare» OR «health» OR «medicine» OR «medical» OR «hospital» OR «hospitals» OR «clinical» OR «patient»)), щоб визначити за вказаний період кількість англомовних публікацій із зазначеними поняттями у назві.

З рис. 3 видно, що в україномовних наукових текстах разом з поняттям «державно-приватне партнерство», поданого в різних відмінках, в контексті поняття «охорона здоров'я» та його синонімів вчені найчастіше використовують поняття «державне управління», «публічне управління», «публічне адміністрування».

Однак, рандомний аналіз текстів цих публікацій показав, що не всі вони за змістом досліджень присвячені державно-приватному партнерству саме в сфері охорони здоров'я. Трапляються випадки, коли державно-приватне партнерство з точки зору публічного управління досліджується авторами у сфері, наприклад, логістики, а охорона здоров'я згадується під час цитування статті 4 Закону України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI щодо сфер застосування державно-приватного партнерства.

В назвах україномовних публікацій поняття, близькі за змістом до «публічного управління», разом з поняттям «державно-приватне партнерство» в контексті охорони здоров'я, не використовувалися, за виключенням однієї публікації 2023 року автора М. Юкало на тему «Інновації у правовому механізмі публічного управління державно-приватним партнерством у галузі охорони здоров'я в Україні» [21].

В англомовних наукових текстах найчастіше з варіаціями понять «public-private partnership» та «healthcare» зустрічаються поняття «public administration», «public management» та «public governance», а в назвах англомовних публікацій навпаки – «public-private partnership» в контексті «healthcare» найчастіше розглядається в комбінації з поняттями «public management», «public governance» та «public administration». Найрідше в наукових текстах англомовних та україномовних публікацій зустрічаються англомовне поняття «state management» та україномовне поняття «державне врядування».

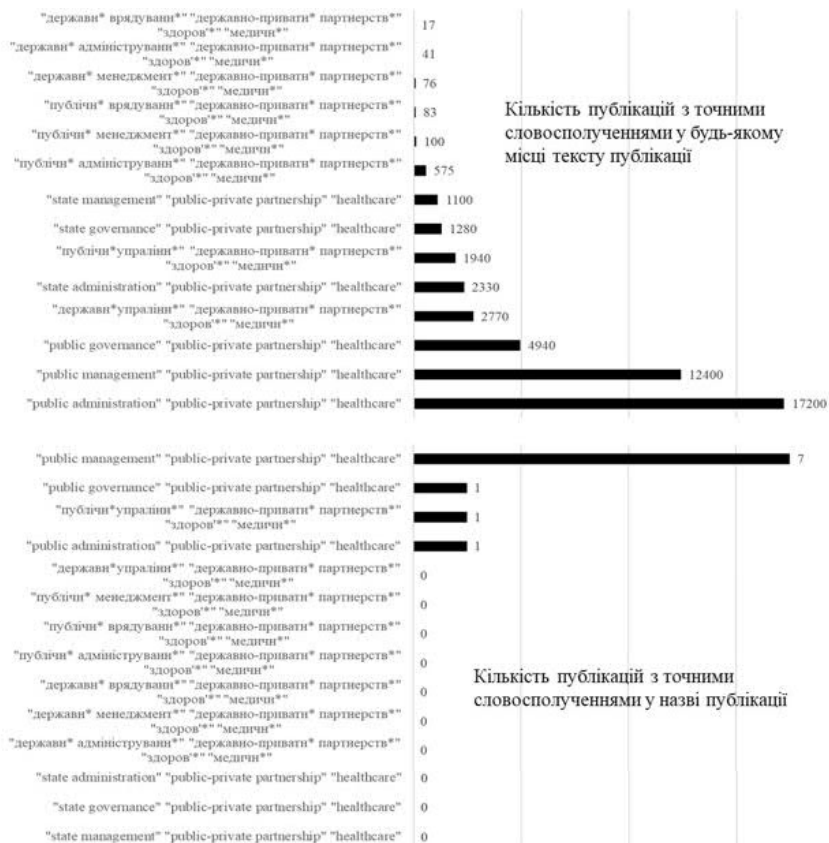


Рис. 3. Кількість наукових публікацій бази даних Google Scholar з 2021 по 2025 рік включно, у будь-якому місці або виключно у назві яких використовуються точні словосполучення понять, близьких до поняття «публічне управління», разом з поняттям «державно-приватне партнерство» та синонімами до поняття «охорона здоров'я» станом на 04.05.2025 р.

Джерело: сформовано автором

Потреба в глибшому розумінні державно-приватного партнерства в сфері охорони здоров'я в цілому, не тільки з точки зору публічного управління, підтверджується й показником кількості

публікацій бази Google Scholar, присвячених цьому питанню (рис. 4). На тлі 20100 англomовних публікацій за 2021-2025рр., у текстах яких зустрічаються вище згадувані синоніми поняття «public-private partnership» разом з синонімами поняття «healthcare», тільки 449 з них містять комбінацію цих понять у назві.

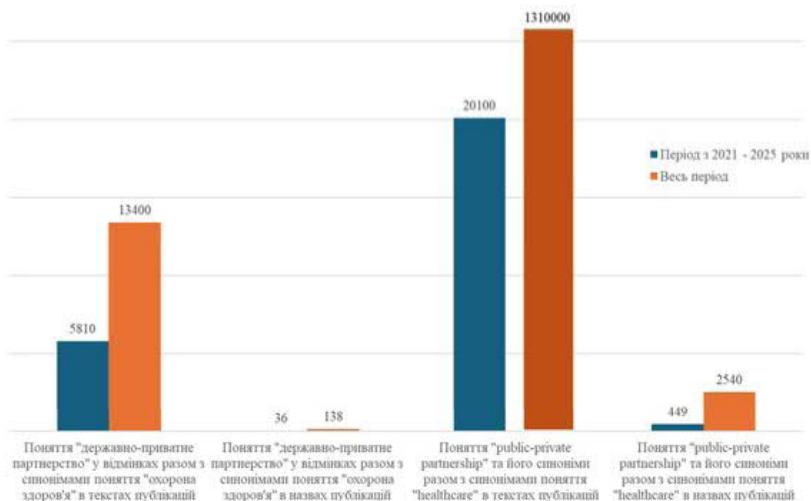


Рис. 4. Кількість наукових публікацій бази даних Google Scholar з 2021 по 2025 рік включно, у будь-якому місці або виключно у назві яких використовуються поняття «державно-приватне партнерство» та його синоніми і поняття «охорона здоров'я» та його синоніми в україномовному та англomовному науковому полі станом на 04.05.2025 р.

Джерело: сформовано автором

Аналогічно в україномовному науковому полі державно-приватне партнерство в сфері охорони здоров'я за вказаний період фокусно з винесенням цих понять у назву статей досліджувалося тільки у 36 наукових публікаціях на тлі згадування цих понять разом у будь-якому місці тексту публікацій у 5810 публікаціях.

На наш погляд, це критично мало для України в умовах теперішнього військового стану та майбутньої післявоєнної

відбудови зі зростаючим попитом на якісну медичну допомогу та необхідністю відновлення зруйнованих будівель медичних закладів. Тому державно-приватне партнерство, як сучасний апробований у світі механізм розвитку сфери охорони здоров'я, потребує інтенсивнішого наукового дослідження в реаліях України, і саме контекст публічного управління, як суспільної домовленості щодо стратегії і плану невідкладних дій для суспільного розвитку, може стати фундаментом скорішої його імплементації в реаліях України і розгляду з точок зору проблематики і практичних завдань різних наук і секторів суспільно-економічного життя.

Таким чином, на основі емпіричного аналізу частоти вживання понять, приведених у табл. 1 у науковій літературі, що містить база Google Scholar за 2021-2025pp., можна зробити наступні висновки. Кількість англomовних публікацій, у яких згадуються поняття «public administration», «public management», «public governance» разом становить 443400 (див. рис. 1), а кількість публікацій, у яких ці поняття винесені у назву – 12920. Водночас, кількість англomовних публікацій, у яких згадуються поняття «state administration», «state management», «state governance» разом становить 54300 (див. рис. 1), а кількість публікацій, у яких ці поняття винесені у назву – 1279. В комбінації з синонімами поняття «public-private partnership» в текстах англomовних публікацій поняття «public administration», «public management», «public governance» разом згадуються 36330 (див. рис. 2), а в назвах – у 140 публікаціях. Для понять «state administration», «state management», «state governance» ці цифри складають 4910 та 3. В потрійній комбінації з синонімами поняття «public-private partnership» та синонімами поняття «healthcare» в текстах англomовних публікацій поняття «public administration», «public management», «public governance» разом згадуються 34540 (див. рис. 3), а в назвах – у 9 публікаціях. Для понять «state administration», «state management», «state governance» аналогічні цифри становлять 4710 та 0.

З приведеного видно, що поняття «public» суттєво переважає над поняттям «state» у загальному англomовному науковому дискурсі, що свідчить про більший науковий інтерес до концепцій

саме публічного адміністрування, управління та врядування, що охоплюють ширше коло стейкхолдерів, у порівнянні з концепціями державного управління, які спираються суто на державні інституції. Також наукове дослідження державно-приватного партнерства в англomовній літературі переважно здійснюється в рамках парадигми саме публічного, а не державного управління, яке до того є менш релевантним у порівнянні з публічним управлінням й при аналізі державно-приватного партнерства в сфері охорони здоров'я.

Кількість україномовних публікацій, у яких згадуються поняття «публічне адміністрування», «публічне управління», «публічний менеджмент», «публічне врядування» разом становить 28991 (див. рис. 1), а кількість публікацій, у яких ці поняття винесені у назву – 6629. Водночас, кількість україномовних публікацій, у яких згадуються поняття «державне адміністрування», «державне управління», «державний менеджмент», «державне врядування» разом становить 15635 (див. рис. 1), а кількість публікацій, у яких ці поняття винесені у назву – 1759. В комбінації з синонімами поняття «державно-приватне партнерство» в текстах україномовних публікацій поняття «публічне адміністрування», «публічне управління», «публічний менеджмент», «публічне врядування» разом згадуються у 7569 (див. рис. 2), а в назвах – у 3 публікаціях. Для понять «державне управління», «державний менеджмент», «державне врядування» ці цифри складають 4719 та 1. В потрійній комбінації з синонімами поняття «державно-приватне партнерство» та синонімами поняття «сфера охорони здоров'я» в текстах україномовних публікацій поняття «публічне адміністрування», «публічне управління», «публічний менеджмент», «публічне врядування» разом згадуються 2698 (див. рис. 3), а в назвах – у 1 публікації. Для понять «державне управління», «державний менеджмент», «державне врядування» аналогічні цифри становлять 2904 та 0.

Аналогічно до англomовних публікацій в україномовному науковому полі в дослідженнях державно-приватного партнерства взагалі, а також державно-приватного партнерства в сфері охорони здоров'я зокрема превалює контекст публічного управління над

державним управлінням, тобто теоретичні підходи та практичні рекомендації загального характеру, які сфокусовано на державно-приватному партнерстві, зокрема у сфері охорони здоров'я, і які орієнтовані суто на державу, є менш поширеними та менш актуальними.

У ході дослідження було емпірично виявлено рівень пов'язаності концептів «публічне управління» та «державно-приватне партнерство» у сфері охорони здоров'я шляхом кількісної оцінки частоти їх вживання у текстах і назвах наукових публікацій в україномовному та англomовному науковому середовищі на базі Google Scholar у період 2021-2025рр. З метою реалізації поставленого дослідницького задуму:

- сформовано матрицю понять, близьких за змістом до концепту «публічне управління», із урахуванням рівнів суб'єктів управління (державний та публічний), а також теоретичних підходів до трактування його змісту (адміністрування, менеджмент, врядування);

- проведено кількісний аналіз частоти використання сформованих у матриці понять у текстах і заголовках наукових публікацій бази даних Google Scholar за зазначений період у двох мовних масивах – україномовному та англomовному;

- досліджено частоту спільного вживання понять «публічне управління» та «державно-приватне партнерство», а також їхніх англomовних відповідників у загальному науковому контексті;

- проаналізовано інтеграцію концептів шляхом визначення кількості публікацій, у яких поняття «публічне управління», «державно-приватне партнерство» та «охорона здоров'я» вживаються одночасно;

- оцінено динаміку та тренди використання досліджуваних концептів, рівень їх концептуальної пов'язаності та популярності в україномовному і англomовному науковому середовищі.

Таким чином, дослідження дозволило не лише кількісно окреслити параметри присутності концептів у науковому дискурсі, але й виявити емпіричні підстави для висновків щодо їхнього змістовного взаємозв'язку.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу емпірично підтвердити існування концептуального зв'язку між публічним управлінням і державно-приватним партнерством у сфері охорони здоров'я, засвідчивши, що ці поняття не лише функціонують у спільному дискурсі, а й мають тенденцію до змістовної інтеграції. Вперше було здійснено порівняльний кількісний аналіз частоти вживання відповідних термінів у наукових публікаціях різними мовами, що дозволило об'єктивно виявити переважання концептів «public administration», «public governance» та «публічне управління» у поєднанні з тематикою державно-приватного партнерства та охорони здоров'я.

Отримані результати розширюють наукове розуміння про термінологічну домінанту в управлінському дискурсі сучасності, а також висвітлюють брак аналітичної глибини щодо осмислення державно-приватного партнерства саме крізь призму публічного управління. Дослідження формує основу для перегляду національних управлінських стратегій, з урахуванням потреб побудови ефективних, інклюзивних і відповідальних моделей партнерства в соціально чутливих галузях.

Перспективи подальших досліджень полягають у: змістовному контент-аналізі наукових текстів для виявлення якісного характеру зв'язків між концептами; порівняльних дослідженнях специфіки публічного управління у сфері охорони здоров'я в умовах державно-приватного партнерства в різних країнах; вивченні впливу типів управлінських парадигм на успішність реалізації партнерських проєктів.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ КОНЦЕПТІВ

Метою дослідження є емпіричне визначення взаємозв'язку між концептами «публічне управління» та «державно-приватне партнерство» у сфері охорони здоров'я шляхом аналізу частоти їх використання у науковій літературі бази даних Google Scholar. Для досягнення мети застосовано кількісний контент-аналіз. Складено матрицю понять, близьких до «публічного управління», сформульовано пошукові запити для виявлення кількості наукових публікацій, які містять відповідні поняття та їх комбінації з поняттями «державно-приватне партнерство» і «охорона здоров'я». В результаті емпіричного аналізу встановлено, що в англомовному науковому просторі концепти public administration, public management і public governance переважають за частотою використання порівняно з концептами state administration, state management і state governance. Виявлено, що найбільша кількість наукових праць присвячена концепту public administration, особливо у взаємозв'язку з концептом public-private partnership у сфері охорони здоров'я. Україномовне наукове поле виявило аналогічні тенденції: поняття публічного управління частіше згадується в публікаціях порівняно з поняттям державного управління, причому публічне управління більшою мірою асоціюється з державно-приватним партнерством. Рівень наукової розробки проблематики державно-приватного партнерства в охороні здоров'я, особливо в україномовному дискурсі, залишається низьким. Виявлено, що використання комбінацій понять «публічне управління», «державно-приватне партнерство» та «охорона здоров'я» у публікаціях зафіксовано в обмеженій кількості випадків, що свідчить про недостатній рівень проблематизації цього питання. Таким чином, дослідження підтвердило домінування концепту публічного управління у зв'язку з концептом «державно-приватного партнерства» в сфері охорони здоров'я, як в англомовних, так і в україномовних джерелах. Публічне управління виступає більш релевантною теоретичною

основною для розвитку державно-приватного партнерства в сфері охорони здоров'я в Україні.

Ключові слова: публічне управління, державно-приватне партнерство, емпіричний аналіз, зв'язок концептів, державне адміністрування

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Zabashtanskyi, M.M., & Koval, S.L. (2023). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak instrument finansovoho zabezpechennia rozvytku sfery okhorony zdorovia [Public-private partnership as a tool for financial support of healthcare sector development]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, 3. Retrieved from: <https://surl.luh.ua/itygft> [in Ukrainian].
2. Barzylovych, A.D. (2020). Metody derzhavnoho rehuliuвання rynku medychnykh posluh: priamoho ta nepriamoho vplyvu [Methods of state regulation of the medical services market: direct and indirect instruments]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, (pp. 21-22). Retrieved from: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7223&i=24> [in Ukrainian].
3. Kalashnyk, N.S., & Berezovskyi, P.P. (2023). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak stratehiia vykonannya Ukrainoiu poriadku dennoho staloho rozvytku na period do 2030 roku (na prykladi haluzi okhorony zdorovia) [Public-private partnership as a strategy for Ukraine's implementation of the sustainable development agenda until 2030 (on the example of the healthcare

sector)]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava – Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, 5(5), (pp. 30-35) [in Ukrainian].

4. Petryk, S.M. (2020). Formy realizatsii proektiv derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi okhorony zdorovia [Forms of implementation of public-private partnership projects in the healthcare sector]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, 2(92), (pp. 88-94) [in Ukrainian].

5. Hrytsko, O.M., & Pekenets, S.R. (2022). Modeli ta tendentsii rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva v okhoroni zdorovia [Models and trends in the development of public-private partnership in healthcare]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific Notes of V.I. Vernadsky Taurida National University. Series: Public Administration and Management*, 33(72), 3, (pp. 46-53) [in Ukrainian].

6. Mazurok, O.V. (2016). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti systemy okhorony zdorovia [Public-private partnership as a means to improve the efficiency of the healthcare system]. *Derzhavne budivnytstvo – State Building*, 2. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2016_2_23 [in Ukrainian].

7. Uliianchenko, N.M. (2023). Mizhnarodnyi dosvid realizatsii derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi okhorony zdorovia [International experience of implementing public-private partnership in the healthcare sector]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, 11. Retrieved from: <https://surl.li/sfjwfx> [in Ukrainian].

8. Sitash, T.D., & Pidhaiets, S.V. (2012). Derzhavno-pryvatne partnerstvo v okhoroni zdorovia: prahmatyka ta priorytety [Public-private partnership in healthcare: pragmatics and priorities]. *Innovatsiina ekonomika – Innovation Economy*, 2(28), (pp. 316-318) [in Ukrainian].

9. Popov, M., Komarovskiy, I., & Suprunets, D. (2025). Derzhavno-pryvatne partnerstvo v sferi okhorony zdorovia [Public-private partnership in the healthcare sector]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia – Theoretical and Applied Issues of State Formation*, 33, (pp. 71-87) [in Ukrainian].

10. Hoida, N.H., & Kurdil, N.V. (2012). Derzhavno-pryvatne partnerstvo v diialnosti likarni: svitovyi dosvid ta perspektyvy vprovadzhennia v Ukraini [Public-private partnership in hospital activities: global experience and prospects for implementation in Ukraine]. *Skhidnoievropeiskiyi zhurnal hromadskoho zdorovia – East European Journal of Public Health*, 2/3, (pp. 68-71) [in Ukrainian].

11. Hodge, G.A., & Greve, C. (2017). On public-private partnership performance: A contemporary review [Otsinka efektyvnosti derzhavno-pryvatnoho partnerstva: suchasnyi ohliad]. *Public Works Management & Policy – Upravlinnia ta polityka u sferi hromadskykh robot*, 22(1), (pp. 55-78) [in English].
12. Greve, C., & Hodge, G. (2010). Public-private partnerships: Governance scheme or language game? *Australian Journal of Public Administration*, 69, (pp. 8-22) [in English].
13. Broadbent, J., & Laughlin, R. (2003). Public private partnerships: An introduction. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(3), (pp. 332-341) [in English].
14. McKee, M., Edwards, N., & Atun, R. (2006). Public-private partnerships for hospitals. *Bulletin of the World Health Organization*, 84(11), (pp. 890-896) [in English].
15. Roehrich, J.K., Lewis, M.A., & George, G. (2014). Are public-private partnerships a healthy option? *Social Science & Medicine*, 113, (pp. 110-119) [in English].
16. Torchia, M., Calabrò, A., & Morner, M. (2015). Public-private partnerships in the health care sector. *Public Management Review*, 17, (pp. 236-261) [in English].
17. Al-Murisi, Y.M.M., Ibrahim, A.H., & Corr, O. (2025). Navigating ethical and strategic challenges in public-private partnerships: Balancing public welfare and private profit. *JIAN – Jurnal Ilmiah Administrasi Negara*, 9(1), (pp. 67-74) [in English].
18. Mahmoud, I., & Jawiriyyah, M. (2023). The impact of privatization on employee job insecurity: The case of the healthcare sector in Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 18, (pp. 65-76) [in English].
19. Akintoye, A., Hardcastle, C., Beck, M., Chinyio, E., & Asenova, D. (2003). *Public-Private Partnerships: Managing Risks and Opportunities*. Oxford: Wiley-Blackwell [in English].
20. Bortolotti, B., & Perotti, E. (2005). From government to regulatory governance: Privatization and the residual role of the state. *FEEM Working Paper*, 151.05 [in English].
21. Yukalo, M.V. (2023). Innovatsii u pravovomu mekhanizmi publicnoho upravlinnia derzhavno-pryvatnym partnerstvom u haluzi okhorony zdorovia v Ukraini [Innovations in the legal mechanism of public governance of public-private partnership in the healthcare sector in Ukraine]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of Public Administration*, 3(76/77), (pp. 57-61). Retrieved from: <https://doi.org/10.36930/507609> [in Ukrainian].

22. Petryk, S. (2020). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak instrument transformatsii form realizatsii funktsii derzhavy [Public-private partnership as a tool for transforming the forms of implementing state functions]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, (7), (pp. 309-333). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2020.07.15> [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Дмитро Березнюк, аспірант кафедри державного управління та місцевого самоврядування, Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна. E-mail: berezniuk.dm.v@nmu.one, orcid: <https://orcid.org/0009-0009-0240-6745>.

Dmytro Berezniuk, PhD-student at the Department of Public Administration and Local Self-Government, Dnipro University of Technology, Dnipro, Ukraine. E-mail: berezniuk.dm.v@nmu.one, orcid: <https://orcid.org/0009-0009-0240-6745>.

Berezniuk, D. (2025). Public governance and public-private partnership in healthcare: an empirical analysis of conceptual interrelations. *Public Administration and Regional Development*, 28, 382-408. <https://doi.org/10.34132/pard2025.28.04>

DOI 10.34132/pard2025.28.05

Отримано: 16 вересня 2024

Змінено: 22 січня 2025

Прийнято: 13 лютого 2025

Опубліковано:

30 червня 2025

Received: 16 September 2024

Revised: 22 January 2025

Accepted: 13 February 2025

Published:

30 June 2025

Liliia Muntian

THE CONCEPT OF «RISK SOCIETY» WITHIN THE CONCEPTUAL APPARATUS OF PUBLIC ADMINISTRATION

The article explores the necessity for a theoretical and conceptual understanding of the concept of «risk society» as a category of public administration in the context of globalization. The processes of globalization exacerbate crises, intensify competition for access to limited and non-renewable resources, and create uncertainty, accelerating the emergence of new types of risks. Consequently, risk has become an integral feature of modern society, leading instability and transforming it into a high-risk society.

It is highlighted that risks reduce the level of controllability in the country and at the same time increase the emergence of new risks and the likelihood of errors in government decision-making. In conditions of uncertainty, it is difficult to take into account the maximum number of emerging factors.

It is noted that the continued existence and development of humanity depend on the identification and anticipation of risk situations, as well as the implementation of timely measures aimed at preventing them and minimize the negative consequences.

It is emphasized that in the context of globalization-related risks, public administration bodies must seek innovative tools and mechanisms to ensure effective management of society.

It has been established that in Ukraine, risks manifest in various

forms in almost all sectors, they worsen public administration, prevent the authorities from solving economic and social problems in a timely manner. The government's ineffective response to these risks provokes new risks and undermines public trust. This has drawn the scholar's attention to interpreting the concept of «risk society» as a category of public administration, emphasizing decision-making processes aimed at risk minimization.

This raises the question of understanding the substantive content of risk in relation to decision-making in public administration and recognizing it as a key category of public administration.

Further research should focus on studying risks in modern society, particularly, in the context of strengthening the power of transnational companies, which have their own dynamics, whose activities reflect not only negative but also positive aspects.

Keywords: *globalization, risk, risk society, post-industrial society, public administration.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Розвиток сучасного суспільства характеризується процесами пов'язаними з використанням нових цифрових технологій, збільшення обсягів і швидкості накопичення, оброблення та розповсюдження інформації, глобалізацією світової економіки, діяльністю транснаціональних корпорацій, підвищенням якості життя населення. Всі ці процеси в сучасному суспільстві в значній мірі є невизначеними, а тому сприяють загостренню деяких проблемних явищ, породжують різноманітні ризики. Ризики в сучасному суспільстві зростають настільки швидкими темпами, що його характеристикою, що на думку німецького філософа і соціолога У. Бека, є «вираженням високорозвинених продуктивних сил» [14]. Тому вчений характеризує сучасне суспільство, як «суспільство ризику», неминучість якого є соціальною онтологією сучасної цивілізації.

Отже, ризики притаманні будь-якій сфері людської діяльності, вони обумовлені подіями або процесами, що є небажаними і несуть загрози людству. У. Бек наголошує, що національна безпека

пов'язана з глобалізацією, яка не тільки змінює умови соціального життя людини, але й породжує фактори ризику. Небезпека ризиків полягає в тому що вони стають викликами демократії, громадянському суспільству, правовій державі, правам людини [6], та здатні привести суспільство до руйнування та загибелі. Зрозуміло, що сучасне суспільство, що немає узгодженого проекту майбутнього, єдиних базових цінностей, поступово перетворюється на суспільство високого ризику.

Все це підсилює актуальність проблеми ризику для сучасного соціуму, а також необхідність теоретичного розуміння та концептуального осмислення й трактування поняття «суспільство ризику» в категоріальному апараті публічного управління. На нашу думку вказане допоможе дослідникам вийти на вирішення проблеми національної безпеки, публічного управління суспільним розвитком.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною основою статті є праці вітчизняних і зарубіжних науковців, які аналізували сутність, зміст поняття «суспільство ризику». Насамперед це такі вчені, як: В. Андріяш, У. Бек, М. Балан, О. Білоусов, Е. Гідденс, О. Євтушенко, Ю. Завгородня, О. Зубчик, Р. Карагіюз, А. Кройтор, М. Лукашевич, М. Луман, Г. Мітхен, М. Недюха, А. Пехник, М. Семикіної та О. Скібіцької, О. Тарасової, П. Тейлор-Губі, Р. Холлман, С. Ханссон, Р. Шефер, Л. Черноуста багато інших.

У науковій літературі недостатньо розроблено концепт «суспільство ризику» особливо, як категорії публічного управління, що визначає особливості владного впливу на розвиток соціуму.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є охарактеризування концепту «суспільство ризику» в категоріальному апараті публічного управління, як ознаки, етапу розвитку суспільства, для якого характерним є загострення проблемних явищ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ризики існували завжди, але лише наприкінці ХХ століття з прискоренням процесів глобалізації появою глобальних проблем, людство усвідомило

їх безпеку для суспільства. А науковці важливість їхнього вивчення, тому що ризики стали невід'ємною частиною світу, що глобалізується, при цьому глобалізація стає фактором, що посилює ситуацію невизначеності і породжує ризики в сучасному суспільстві.

Крім того, не повномірний розвиток країн, у XXI столітті посилив відрив між розвиненими країнами, й країнами, що розвиваються т. зв. країни «третього світу». Процеси глобалізації загострюють кризові явища, посилюють конкурентну боротьбу за доступ до обмежених та не відтворюваних ресурсів, створюють ситуацію невизначеності, що тільки прискорює появу нових видів ризиків, їх наростання, що дозволяє говорити, що ризик стає невід'ємною рисою сучасного суспільства. Поява нових видів ризиків роблять суспільство нестабільним, перетворюючи його на суспільство високого ризику, схильного до саморуйнування.

Об'єктивна реальність розвитку сучасного суспільства (цивілізації) у XXI ст. відбувається під впливом інформативно-комп'ютерних цифрових технологій. Все це змінює розвиток національних економік та, відповідно, всього рівня суспільного життя. Технологічний ривок людства, перехід до цифрової економіки не тільки створює нові можливості для розвитку всіх галузей життєдіяльності суспільства, але й породжує нові ризики, які стають невід'ємною складовою людської діяльності. До нових ризиків можна віднести:

- ризики та небезпеки природного походження (зміна клімату, землетруси, повені, зливи і зсуви, цунамі);
- ризики техногенного характеру (просторова концентрація синтетичних хімічних сполук (їх число досягло 400 тисяч), більша частина яких отруйна, забруднення навколишнього середовища, знищення лісів, опустелювання, аварії, спричинені порушенням експлуатації технічних об'єктів, зокрема аварії на АЕС із викидом в атмосферу радіоактивних речовин, аварії на транспорті);
- політичні ризики – негативні наслідки, пов'язані з прийняттям політичних рішень.

Складовими політичного ризику: перший рівень – філії транснаціональних корпорацій; другий рівень – «рівень держави з

усіма інститутами влади й громадянського суспільства, включаючи національні неурядові організації, ЗМІ; третій рівень – організації наднаціонального характеру (ТНК, банки, міжнародні урядові й неурядові організації, регіони за економічною чи територіальною ознакою)» [5];

- ризики соціальні – наслідок непередбаченої чи свідомо цілеспрямованої діяльності з руйнування соціальних цінностей та державних систем, зміни соціально-політичного ладу тощо;

- пандемії: грипу (за три століття відбулося 10 глобальних пандемій грипу, зокрема «іспанка» 1918-1920 рр., яка забрала життя до 50 мільйонів чоловік; 2009 рік пандемія «свинячого» грипу вірусу H1N1 забрала життя понад 200 тисяч людей; епідемії в 2002-2003 рр.; атипова пневмонія 2012-2015 рр.; 2019 рік, пандемія COVID-19 – зруйнувала соціальні стосунки, довіру до владних інституцій, призвела до зменшення обсягу світового валового продукту на 4,4 %, закриття цілих галузей виробництва, розриву у темпах і рівні розвитку цифровізації економіки в розвинених країнах, породив зміну економічних взаємозв'язків і структури світового господарства і нові ризики.

Все це зумовлює осмислення сутності вказаних дестабілізаційних процесів, що впливають на суспільство й продовжують прогресувати. Разом з тим, вказані процеси породжують невпевненість населення у результатах рішень, що приймаються органами публічного управління. Більше того, ризики знижують рівень керованості в країні, а також посилюють нові ризики та можливість помилок при прийнятті владою рішень, тому що в ситуації невизначеності важко врахувати всю максимальну кількість факторів, що виникають завдяки впливу невизначеності.

В таких умовах зростають вимоги до публічного управління, завданнями якого стає вміння адаптуватися до нових складних умов, що торкаються різних сфер українського суспільства, та мінімізувати наслідки ризиків використовуючи нові підходи [1]. Варто зауважити, що влада повинна не тільки вміти виводити суспільство з кризи, а й запобігати виникненню нових криз.

На нашу думку, необхідною умовою подальшого існування і розвитку людства залежить від виявлення і передбачення ризикових ситуацій, а також запровадження вчасних дій, спрямованих на їх попередження, для мінімізації негативних наслідків.

Дослідник Е. Гідденс для розуміння цих процесів пропонує у праці «Сучасність і самоідентичність: Я і суспільство у пізньому новому віці» [16] використовувати поняття «середовище ризику» (рис. 1) [11].

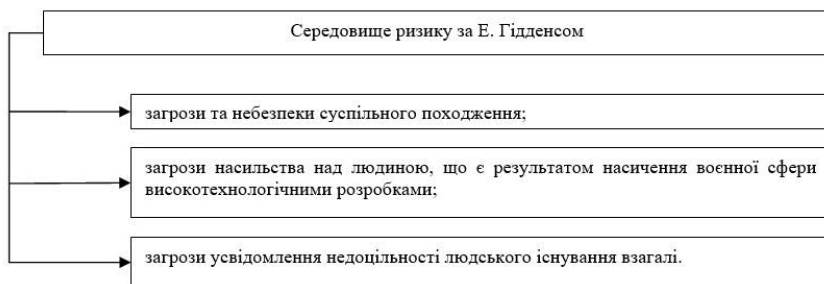


Рис. 1. Середовище ризику за Е. Гідденсом.

Джерело: сформовано автором на основі [11]

На думку Е. Гідденса поняття «середовище ризику» містить ризики, що породжуються рефлексивною модернізацією; небезпечкою для людства. Ситуація ризику, за Е. Гідденсом, виникає внаслідок соціальної активності як «фатальні моменти», коли індивід повинен вдатися до нових дій, знаючи при цьому, що прийняте рішення або обраний ним специфічний спосіб дії може мати незворотний характер або, щонайменше, згодом його буде важко повернути назад чи виправити [16].

Німецький соціолог У. Бек аналізуючи глобальну суспільну динаміку у праці «Суспільство ризику: На шляху до нового модерну» запропонував концепцію «суспільство ризику» розуміючи його, як суспільство в якому загострюються проблемні явища, характерні для постіндустріального суспільства. Яке внаслідок модернізації перетворюється на «суспільство ризику», таке, що генерує ризики [14].

На думку вченого причиною виникнення «суспільства ризику» є глобальні зміни виробничих відносин, що відбуваються в постіндустріальних суспільствах. Вчений вважає, що існування у «світовому суспільстві ризику» передбачає консолідацію зусиль щодо оцінювання ризиків, управління ними, опрацювання стратегій протидії ризикам на різних рівнях [15]. Тому що ризики постійно виробляються суспільством, що взаємодіє з загрозами та небезпеками, а також є неминучим продуктом, що називається прийняттям рішень.

На нашу думку перед державою і органами публічного управління в умовах глобалізаційних ризиків постає питання пошуку інноваційних інструментів і механізмів, щоб забезпечити публічне управління суспільством, а також сферою національної безпеки. Отже, концепт «суспільство ризику», варто описати за допомогою поняття «ризик», яке є іманентною ознакою суспільного середовища, яке перебуває у ситуації невизначеності. Більше того «ризик» є складовою ситуації невизначеності. Дослідник Р. Холлман визначає ситуацію невизначеності, як ситуацію з невідомими змінними, яка не має однозначного вирішення [18].

На думку С. Ханссона, «ризик можна визначити виходячи не лише з техногенних та інших, зовнішніх щодо людини, чинників, а перш за все з людських, особистісних вимірів можливого ризику» [19]. Отже, ризик – це завжди небезпека – потенційні втрати, на відміну від очікуваних втрат. Наприклад, Р. Шефер виділяє природні (повені, землетруси) та соціальні (техногенні негаразди, які є продовженням людського чинника) небезпеки [22]. З погляду фахівців М. Семікіної та О. Скібіцької, соціальна небезпека – це можливі соціальні втрати, що можуть мати вартісний вираз вірогідної події, яка призводить до збитків [9].

Необхідно також зазначити, що ризики існують в суспільстві з давніх часів. Однак в стародавні часи вони були пов'язані насамперед із природними небезпеками, зокрема епідеміями природними катаклізмами, а також воєнними діями. Поняття «ризик» в ці часи характеризувало загрози різного характеру та стосувалось можливого заподіяння шкоди, втрати життя, здоров'я, майна, фінансів, репутації та ін.

Епоха географічних відкриттів, розвиток друкарства поширення інформації про сутність ризиків, все це привертає увагу до проблеми ризику представниками різних наук, зокрема статистики (що досліджує закономірності суспільного розвитку), математики (теорія ігор), економіки, права. Вказана діяльність була спрямована на виявлення ступеня реальних загроз їх зниження до мінімально можливого рівня, щоб мати можливість ними управляти.

Перехід до індустріального суспільства, що ґрунтується на активному освоєнні природних ресурсів, призвів до виникнення нового виду ризику – технологічного, зокрема вплив виробництва на здоров'я людини та природне середовище. Зміцнення індустріального типу суспільства супроводжувалося цілим рядом соціальних змін: ламкою станового розподілу, класовим розшаруванням, диференціацією за рівнем освіти, формуванням нових ціннісних орієнтирів в окремої людини та суспільства загалом. У цей час до традиційних видів індивідуальних ризиків додаються ризики, які відбилися у вигляді масових форм протесту, страйків робітників, революцій. Як наслідок, це призвело до підвищення значущості ризику, який стає фактором життя та діяльності людини і суспільства. Так виникає новий вид ризику – ризик соціальний. Отже, «соціальні ризики» – це «ризики, з якими люди зустрічаються протягом життя в результаті економічних і соціальних змін, пов'язаних з переходом до постіндустріального суспільства» [23].

На думку М. Лумана перед суспільством постає питання про те, «як воно пояснює та виправляє відхилення від норми, невдачу чи непередбачену випадковість» і сам дає відповідь, що «справа скоріше в тому, що ми можемо пізнати нормальні процеси нашого суспільства, вивчаючи, як суспільство намагається осмислити свої невдачі у формі ризику» [20].

Науково-технічна революція у 60-ті роки XX століття сприяла формуванню постіндустріального суспільства. Її результати визначаються розвитком автоматизованих систем управління, заміною людини бездушними машинами – роботами, створення комп'ютерів та мобільного зв'язку. Що призводить до збільшення нових видів ризиків. В цей період ризик починає розглядатись з

різних точок зору: економічної, політичної, правової, технологічної, фінансової, екологічної, медичної, страхової, психологічної та ін. Саме тому ризик, починає розглядатись як діяльність, що дозволяє оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату.

Це призводить до того, що у 90-ті р. XX ст. соціолог У. Бек, робить висновок, що сучасне суспільство перетворюється на «суспільство ризику». Тобто сучасна людина потрапила в зону нескінченних ризиків, які будуть супроводжувати її практично щодня. Під ризиком вчений розуміє систематичну взаємодію суспільства з загрозами та небезпеками в процесі модернізації. У. Бек відзначає неможливість дистанціювання від ризиків у світі, що ставить завдання управління ними.

Також вчений визначає «суспільство ризику», як «систематичний спосіб боротьби з небезпеками та незахищеністю, викликаними та запровадженими самою модернізацією [14]. Згідно з У. Беком, у сучасному світі сприйняття сучасності фундаментально змінило спосіб, у який сучасне суспільство конструє у відповідь на ризик; характеризується насамперед нерівністю соціальних класів і багатства в суспільстві, де загальні проблеми визначені як екологічні небезпеки, такі як ядерне забруднення, зміна клімату, інфекційні захворювання тощо, які перетинають традиційну нерівність.

Так У. Бек наголошує, як би ми представляли «зміну клімату – як трансформацію людської влади над природою; як проблему кліматичної (не) справедливості; як питання, що стосується прав майбутніх поколінь; як предмет міжнародної політики чи внутрішньої торгівлі; або навіть як індикатор самогубного капіталізму – все це свідчить про надзвичайну силу ненавмисних, невидимих «звільняючих» побічних ефектів глобального ризику, які вже змінили наше буття у світі, сприйняття цього світу, а також способи уяви та реалізації політики» [12].

Ризики вважає У. Бек, це невинятковий випадок, не «наслідок» і не «побічний продукт» життя, а результат життєдіяльності суспільства. Продовжуючи думку вченого визначимо: ризики – неминучі, тому що є результатом прийняття рішень в публічному управлінні. Ризик – це «систематична взаємодія суспільства з

загрозами та небезпеками, що виробляються модернізацією як такою. Ризики на відміну від небезпек минулих епох – наслідки загрозової потужності модернізації та невпевненості та страху, які вона породжує» [13].

Отже, розроблений У. Беком термін «суспільство ризику», був чітко окреслений концепцією безпеки в роботі Е. Гідденса, що визначив суспільство ризику, як «суспільство, що дедалі більше стурбоване майбутнім (а також безпекою), що породжує поняття ризику» [17].

Вчений появу «суспільства ризику», пов'язує з процесами глобалізації, які супроводжуються формуванням нових соціальних інститутів, що передбачають інший характер взаємин як індивідів та суспільств, так і суспільств між собою. При цьому, вважає він, численні ризики стають ціною прогресу та комфорту особистості та суспільства, тобто ризик набуває тотального характеру.

Дослідник Е. Гідденс розглядає «суспільство ризику» як «поєднання двох процесів – структуризації та інституалізації» (рис. 2), які утворюють «стійку суспільну макроструктуру і конструюють необхідний формат влади, здатний ефективно протидіяти різноплановим ризикам» [4].

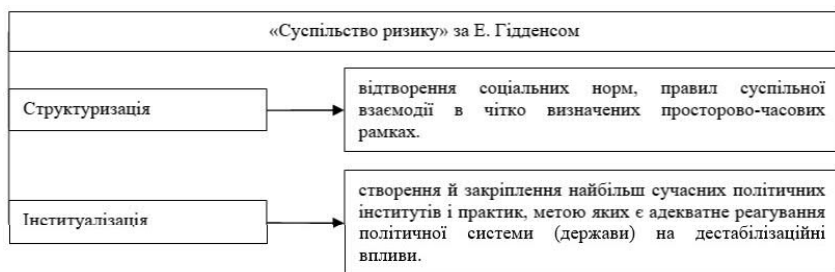


Рис. 2. «Суспільство ризику» за Е. Гідденсом.

Джерело: сформовано автором на основі [4]

На погляд фахівців О. Тарасової, Л. Черноус, «суспільство ризику» у поглядах У. Бека і Е. Гідденса розуміється, як постіндустріальне суспільство яке відрізняється від індустріального

тим, що в ньому по-перше, «розподіляються небезпеки й зумовлені ними ризики, а не блага, як в індустріальному»; по-друге, «загрози в постіндустріальному суспільстві, не мають кордонів ні в часі, ні в просторі». Однак у вузькому розумінні, вважають дослідники суспільство ризику можна розглядати, як «нову форму суспільства індустріального модерну, характерною рисою якого є ризик» [10].

На думку Г. Мітхена згідно досліджень У. Бека і Е. Гідденса можна визначити, що саме процес модернізації породив унікальну колекцію створених людиною ризиків, породжених індивідуалізацією» [21].

Слід наголосити, що ризики є результатом діяльності, або бездіяльності уповноважених осіб, інститутів публічного управління, соціальних інститутів. Крім того ризики можуть створюватися зацікавленими провладними, або опозиційними структурами; політичними партіями, екстремістськими угрупованнями. Ризики, що відбувається в сучасному світі мають два різновиди: зовнішній ризик (зокрема закони природи); рукотворний ризик, пов'язаний з пізнанням навколишнього світу (наприклад, більшість екологічних ризиків пов'язані з глобальним потеплінням). Безпосередній вплив на них здійснює посилення глобалізації» [8]. На думку М. Балана з якою ми погоджуємось, найбільш небезпечними є ризики, що «створюються, провокуються і поширюються зацікавленими силами, оскільки передбачає їх ініціативне створення з метою деструктивного впливу на усталені соціальні інституції з метою реалізації власних інтересів» [2].

Отже, ризик в сучасних умовах стає об'єктивною реальністю. Згідно Е. Гідденса він активізується процесами глобалізації. На думку вченого дослідження ризику і оцінки ризику – один із способів «колонізації майбутнього», а це значить, що весь світ майбутніх подій відкритий для перетворення людьми в тих межах, які, наскільки це можливо, встановлюються в результаті оцінки ризиків [4].

Дослідник М. Балан аналізуючи дестабілізаційні можливості суспільства ризику вважає, що аналіз суспільних процесів повинен «будуватися на основі врахування не стільки позитивно-

конструктивного, скільки негативно-руйнівного досвіду взаємодії соціальних акторів, що прагнуть досягти наміченої мети (доволі часто – у будь-який спосіб)». Науковець звертає увагу, що «різниця між традиційним суспільством та суспільством ризику полягає в тому, що перше накопичує багатства (матеріальні цінності, гроші, технології, комунікації), друге – пропонує чимраз ширшу сукупність ризиків, які також здатні накопичуватися, втягуючи в орбіту свого впливу все більше коло соціальних акторів» [2].

На думку М. Лукашевич і М. Недюха у широкому сенсі суспільство ризику характеризує соціум, нормою функціонування якого «є або може стати надзвичайний стан як перманентне відтворення ризику в кожному акті соціального виробництва» [7].

Дослідники А. Пехник, А. Кройтор, Ю. Завгородня в статі «Теорія ризику: історія та сучасні підходи» підкреслюють, що ризик проявляється в різних формах практично в усіх галузях життєдіяльності людини, функціонування та розвитку суспільства, їх взаємодії тощо. Прояв ризику в різних сферах діяльності людини викликає появу різних трактувань та концепцій. Значна частина визначень поняття «ризик» будується на двох твердженнях: ризик обумовлений випадковими подіями або процесами; наслідки цих подій або процесів є небажаними [8].

Зокрема в Україні ризики проявляється в різних формах практично в усіх галузях, вони погіршують стан публічного управління. Вони заважають владі вчасно розв'язувати економічні та соціальні проблеми. Неефективність їх розв'язання владою, провокує нові ризики та підриває довіру громадян до влади.

Все це привертає увагу науковців до трактування концепту «суспільство ризику», як категорії публічного управління змістом якого є прийняття управлінських рішень суб'єктами управління, щодо мінімізації ризиків. Постає питання розуміння предметного змісту ризику, як ризику прийняття рішення в публічному управлінні, розуміючи його, як категорію публічного управління.

Згідно концепції У. Бека ризик є систематичною взаємодією суспільства «з погрозами та небезпеками, які ініціюються та виробляються процесом модернізації як таким. На відміну від

небезпек минулих епох ризику за своєю сутністю та наслідками, взаємопов'язані з загрозливою міццю модернізації і глобальною нестабільністю і невизначеністю, що нею породжуються... У суспільстві ризику незвідані й несподівані наслідки набувають характеру панівної сили» [14].

Розуміння факторів ризику впливає на прийняття публічною владою рішень, яка своїми рішеннями може продукувати нові ризику. На взаємозалежність рішень і глобальних ризиків звертав увагу Е. Гідденс. Вчений вважав появу «суспільство ризику» новою парадигмою у суспільному розвитку, тому підкреслював, що «сучасний світ структурується головним чином ризиками, створеними людиною» [16]. Згідно «позитивної» логіки суспільне виробництво індустріального суспільства витісняється «негативною» логікою виробництва та поширення ризиків, зокрема збільшення відходів, забруднення території, водойм, річок, повітря і т. д. Все це загрожує існуванню людини і суспільства.

Концептуальне осмислення нами ризику дозволяє визначити сутність концепту «суспільство ризику» обґрунтувати його теоретико-методологічні засади, як категорії публічного управління в сучасному суспільстві. Тому що сучасне суспільство є суспільством тотального ризику. Для такого суспільства характерно наявність ризику на всіх рівнях його організації та функціонування.

Отже, сучасний світ характеризується різноманіттям ризиків, які зростають настільки швидкими темпами, що роблять суспільство нестабільним перетворюючи його на суспільство ризику. За останні десятиліття з'явилася низка нових ризиків, які стали частиною сучасного суспільства. Нові види ризиків роблять його нестабільним, перетворюючи на суспільство високого ризику, здатного привести його до руйнування та загибелі.

Висновки. Таким чином, можна зазначити, що поява концепту «суспільство ризику» породжено процесами глобалізації сучасного суспільства. Тобто глобалізація є фактором, що продукує ризики світового масштабу, від вирішення яких залежить майбутнє, як цивілізації, так стратегії розвитку окремої держави. Запроваджено У. Беком поняття «суспільство ризику» базувалось на визнанні

вченим того факту, що сучасне постіндустріальне суспільство продукує ризики, які й визначають долю цього суспільства. На відміну від нього «концепція ризику» соціолога Е. Гідденса спирається на інтегральну теорію структуризації (відтворення соціальних норм і правил) та інституалізації (створення сучасних інститутів, що реагують на загрози), тому що сучасний світ структурується ризиками, що обумовлені глобалізацією, також створюються людиною.

Вважаємо, що концепт «суспільство ризику» можна охарактеризувати, як спосіб організації і управління суспільством органами публічного управління в умовах невизначеності. В умовах глобалізації ризику пронизують усі сфери життєдіяльності сучасного суспільства і є загрозою сучасності. Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні ризиків сучасного суспільства, зокрема в умовах зміцнення влади транснаціональних компаній, які мають власну динаміку, в якій відображаються не лише негативні, а й позитивні аспекти.

КОНЦЕПТ «СУСПІЛЬСТВО РИЗИКУ» В КАТЕГОРІАЛЬНОМУ АПАРАТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглянуто необхідність теоретичного розуміння та концептуального осмислення й трактування поняття «суспільство ризику», як категорії публічного управління в умовах глобалізації. Процеси глобалізації загострюють кризові явища, посилюють конкурентну боротьбу за доступ до обмежених та не відтворюваних ресурсів, створюють ситуацію невизначеності, що прискорює появу нових видів ризиків. Отже, ризик стає невід'ємною рисою сучасного суспільства, що робить суспільство нестабільним, перетворюючи його на суспільство високого ризику.

Охарактеризовано, що ризики знижують рівень керованості в країні, а також посилюють нові ризики та можливість помилок при прийнятті владою рішень, тому що в ситуації невизначеності важко врахувати всю максимальну кількість факторів, що виникають.

Зазначено, що необхідною умовою подальшого існування і розвитку людства залежить від виявлення і передбачення ризикових ситуацій, а також запровадження вчасних дій, спрямованих на їх попередження, для мінімізації негативних наслідків.

Підкреслено, що саме в умовах глобалізаційних ризиків перед органами публічного управління постає питання пошуку інноваційних інструментів і механізмів, щоб забезпечити ефективне управління суспільством.

Визначено, що в Україні ризики проявляється в різних формах практично в усіх галузях, вони погіршують управління державою, заважають владі вчасно розв'язувати економічні та соціальні проблеми. Неефективність розв'язання, яких владою, провокує нові ризики та підриває довіру громадян до влади. Все це привертає увагу науковців до трактування концепту «суспільство ризику», як категорії публічного управління змістом якого є прийняття управлінських рішень суб'єктами управління, щодо мінімізації ризиків. Постає питання розуміння предметного змісту ризику, як ризику прийняття рішення в публічному управлінні, розуміючи його, як категорію публічного управління.

В подальших дослідженнях пропонується звернути увагу на вивчення ризиків сучасного суспільства, зокрема в умовах зміцнення влади транснаціональних компаній, які мають власну динаміку, в якій відображаються не лише негативні, а й позитивні аспекти.

Ключові слова: глобалізація, ризик, суспільство ризику, постіндустріальне суспільство, публічне управління.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Andriiash, V.I., & Yevtushenko, N.O. (2018). Poniattia «publichnoho upravlinnia» u vitchyznianomu naukovomu dyskursi [The concept of «public administration» in domestic scientific discourse]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 1, (pp. 51-65). Retrieved from: <https://surl.li/ngglsg> [in Ukrainian].
2. Balan, M.I. (2019). Suspilstvo ryzyku: destabilizatsiini mozhlyvosti [Risk society: destabilizing opportunities]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 2. Retrieved from: <https://surl.li/kupfra> [in Ukrainian].
3. Bilousov, O.S. (2016). Kontseptsiiia «suspilstva ryzyku» v konteksti analizu suchasnoho hlobalnoho sotsiumu [The concept of «risk society» in the context of the analysis of modern global society]. *Politykus – Politikus*, 3, (pp. 32-36). Retrieved from: <https://surl.li/hamgaw> [in Ukrainian].
4. Hidens, E. (2004). *Nestrymnyi svit: yak hlobalizatsiia peretvoriuie nashe zhyttia* [The unstoppable world: how globalization transforms our lives]. (N. Polishchuk, Trans.). Kyiv: Alterpres [in Ukrainian].
5. Zubchuk, O. (2011). Politychni ryzyky v umovakh demokratyzatsii transformatsii suspilstva [Political risks in the conditions of democratization and society transformation]. *Politychnyi menedzhment – Political management*, 4, (pp. 92-104). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2011_4_13 [in Ukrainian].
6. Karahioz, R.S. Holovni oznaky «suspilstva ryzyku» v epokhu postmoderna [The main features of the «risk society» in the postmodern era]. (n.d.). *kspodn.onu.edu.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/yqgrhz> [in Ukrainian].
7. Lukashevych, M., & Nediukha, M. (2008). *Suspilstvo ryzyku [Risk society]*. V.H. Horodianenko (Ed.). Kyiv: Akademydav [in Ukrainian].
8. Pekhnyk, A.V., Kroitor, A.V., & Zavorodnia, Yu.V. (2019). Teoriia ryzyku: istoriia ta suchasni pidkhody [Risk theory: history and modern approaches]. *Aktualni problemy polityky – Actual problems of politics: collection of scientific works*, 63, (pp. 33-47). Odesa: Feniks [in Ukrainian].
9. Semykina, M.V., & Skibitska, O.V. (2005). *Ekonomichnyi ryzyk ta metody yoho vymiriuvannia* [Economic risk and methods for its measurement]. Kirovohrad: KNTU [in Ukrainian].

10. Tarasova, O.A., & Chernous, L.S. (2019). U.Bek i E.Hiddens pro suspilstvo ryzyku [U. Beck and E. Giddens on a risk society]. *Sotsialni tekhnologii: aktualni problemy teorii ta praktyky – Social technologies: current problems of theory and practice*, 83, (pp. 53-58) [in Ukrainian].
11. Anthony Giddens and Ulrich Beck's conceptions of risk. (n.d.). (2015). *ktchmm.wordpress.com*. Retrieved from: <https://surli.cc/kygsqc> [in English].
12. Beck, U. (2015). Emancipatory catastrophism: What does it mean to climate change and risk society? *Current sociology*, (Vol. 63), 1, (pp. 75-88) [in English].
13. Beck, U. (2000). From Industrial Society to Risk Society: Questions of Survival, Social Structure and Ecological Enlightenment. *Risk Management. Editionist Edition*, (pp. 17-45) [in English].
14. Beck, U. (1992). *Risk Society: Towards a New Modernity*. London: Sage Publications [in English].
15. Beck's Theory of Risk Society of Modernity: Definition and Speciality of Risk Society. (n.d.). *www.academia.edu*. Retrieved from: <https://surli.li/hodjad> [in English].
16. Giddens, A. (1991). Fate, Risk and Security. *books.google.com.ua*. Retrieved from: <https://surli.li/yabjzv> [in English].
17. Giddens, A. (1998). The Third Way: The Renewal of Social Democracy. *Polity: Reprint edition*, (pp. 27-28) [in English].
18. Hallman, R.J. (1963). The Necessary and Sufficient Conditions of Creativity. The Necessary and Sufficient Conditions of Creativity. *Journal of Humanistic Psychology*, (Vol. 3), 1, (pp. 14-27) [in English].
19. Hansson, S.O. (1996). What is philosophy of risk? *Theoria*, (Vol. 62), 1-2, (pp. 169-186) [in English].
20. Luhmann, N. (1991). *Der Begriff Risiko*. Berlin; New York: Walter de Gruyter [in German].
21. Mythen, G. (2004). *Ulrich Beck: A Critical Introduction to the Risk Society*. Retrieved from: <https://surli.li/znfkyp> [in English].
22. Schaefer, R. (1978). *What Are We Talking About When We Talk About «Risk»? Critical Survey of Risk and Risk Preference Theories*. Luxemburg: International Institute for Applied Systems Analysis [in English].
23. Taylor-Gooby, P. (2004). *New risks, new welfare*. Oxford: Oxford University Press [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Лілія Мунтян, к. тех. н., доцент кафедри гігієни, соціальної медицини, громадського здоров'я та медичної інформатики, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: lili.muntyan@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8456-4564>.

Liliia Muntian, Candidate of Engineering Sciences, Associate Professor, Department of Hygiene, Social Medicine, Public Health and Medical Informatics, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: lili.muntyan@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8456-4564>.

Muntian, L. (2025). The concept of «risk society» within the conceptual apparatus of public administration. *Public Administration and Regional Development*, 28, 409-426. <https://doi.org/10.34132/pard2025.28.05>

DOI 10.34132/pard2025.28.06

Отримано: 17 вересня 2024

Змінено: 23 січня 2025

Прийнято: 17 лютого 2025

Опубліковано:

30 червня 2025

Received: 17 September 2024

Revised: 23 January 2025

Accepted: 17 February 2025

Published:

30 June 2025

Tetiana Lushahina

MODELS OF STRATEGIC COMMUNICATION FOR ENSURING SOCIAL COHESION IN DE-OCCUPIED REGIONS

The article is devoted to the study of strategic communication models that contribute to strengthening social cohesion in the de-occupied regions of Ukraine. The aim of the study is to identify effective strategic communication models to support population cohesion in de-occupied areas, overcome the consequences of the informational and social divide caused by occupation, and facilitate the restoration of trust in state institutions and the formation of a shared civic identity. The research employs general scientific methods and an interdisciplinary approach. The analysis revealed the absence of a unified definition of the term «strategic communication», which has led to a wide range of interpretations and conceptual approaches. It is proposed to consider strategic communication as a key instrument of state policy in the context of hybrid threats and post-conflict transformation. For its effective implementation in de-occupied regions, it is essential to rely on well-founded theoretical frameworks and to take into account the specific characteristics of target audiences, particularly their value orientations, cultural background, and the psychological trauma they may have experienced.

The study demonstrates that the effectiveness of strategic communication in de-occupied territories largely depends on the localization of messages, engagement of credible opinion leaders, inter-

institutional coordination, and the long-term nature of information efforts. It is concluded that strategic communication functions not only as a tool for delivering information but also as a mechanism for social recovery, integration, and societal consolidation. Furthermore, it is emphasized that a strategic communication model aimed at ensuring social cohesion in de-occupied regions cannot be universal for all communities, as the recovery process in each community has its own distinct features shaped by local conditions, historical experiences, and socio-cultural factors. At the same time, such a model may be based on a unified recovery algorithm that provides a general framework for communication strategies and is further adapted to the specific needs, values, and context of each individual community.

Keywords: decentralization, de-occupation, strategic communication, social cohesion.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У контексті повномасштабної агресії Російської Федерації проти України питання деокупації тимчасово окупованих територій набуває ключового значення для національної безпеки, стабільності та цілісності держави. Однак сучасні виклики вимагають комплексного підходу до деокупації, що охоплює не лише військово-політичний, але й інформаційно-комунікаційний вимір.

Комунікаційна складова процесу деокупації виявляється не менш важливою, ніж силовий аспект. Вона включає формування довіри до державних інституцій, реінтеграцію місцевого населення, боротьбу з дезінформацією та інформаційними впливами держави-агресора. Здатність держави до ефективної стратегічної комунікації є вирішальною для успішного відновлення соціального, політичного та інформаційного простору на звільнених територіях.

Дослідження деокупації як комунікаційного виклику дозволяє розкрити нові аспекти стратегій інформаційного впливу, взаємодії з громадськістю, роботи з травмованими спільнотами та побудови єдиного наративу, який об'єднує суспільство навколо спільних цінностей. Таким чином, тема є надзвичайно актуальною як у науковому, так і в практичному вимірах.

Після звільнення тимчасово окупованих територій України держава стикається з низкою критично важливих завдань, серед яких особливої ваги набуває відновлення соціальної згуртованості. Реінтеграція населення, подолання наслідків тривалої інформаційної ізоляції, повернення довіри до державних інституцій і зшивання роз'єданого війною суспільства потребують ефективних моделей стратегічної комунікації.

Сучасні виклики вимагають від держави не тільки ефективного управління безпековими процесами, але й впровадження інструментів цілеспрямованої комунікації, які базуються на принципах відкритості, взаємодії та врахування культурно-психологічних особливостей населення деокупованих регіонів. Зокрема, актуальним стає питання розробки моделей, здатних консолідувати громадянське суспільство, запобігати конфліктам та сприяти побудові спільної ідентичності на основі демократичних цінностей.

Дослідження стратегічної комунікації в контексті пост-конфліктної відбудови не лише розширює наукове розуміння реінтеграційних процесів, а й має важливе прикладне значення для формування державної політики. Саме тому дана тема є надзвичайно актуальною як у контексті національної безпеки, так і з огляду на гуманітарний та суспільно-політичний вимір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових публікацій вітчизняних дослідників свідчить про активне формування теоретико-методологічного підґрунтя цієї категорії, її поступову інституціоналізацію та практичну інтеграцію в різні сфери публічного управління. Зокрема, такі українські науковці, як Є. Болотіна, О. Меленко, І. Кононенко, В. Ліпкан та Т. Сивак, демонструють спроби концептуалізувати стратегічні комунікації як системне, комплексне та міждисциплінарне явище. Практичний вимір стратегічних комунікацій висвітлюється в роботі М. Грузда, що зосереджується на співпраці організацій громадянського суспільства з об'єднаними територіальними громадами. Дослідник підкреслює, що ефективна комунікація на локальному рівні є запорукою сталого розвитку територій, інтеграції громадян у

процеси ухвалення рішень і забезпечення соціальної згуртованості. Аналогічний підхід демонструє І. Кононенко, який розглядає стратегічні комунікації як інструмент екологічного управління, що сприяє підвищенню екологічної обізнаності населення та залученню громадськості до реалізації природоохоронної політики. Важливою складовою сучасних стратегічних комунікацій є їхній психологічний аспект. В. Духневич пропонує модель формування соціальної згуртованості через психологічно орієнтовані комунікаційні підходи. Автор наголошує на тому, що ефективна державна комунікаційна стратегія має враховувати специфіку сприйняття інформації цільовими аудиторіями, особливо в умовах воєнного часу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Враховуючи стан наукової розробки проблематики та актуальність дослідження, метою статті є визначення ефективних моделей стратегічної комунікації для підтримки згуртованості населення у деокупованих регіонах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглядаючи моделі стратегічної комунікації для підтримки згуртованості населення у деокупованих регіонах, необхідно визначити теоретичні засади стратегічної комунікації в публічному управлінні.

Варто зазначити, що питання стратегічних комунікацій все активніше обговорюється в науковому просторі і як зазначає Є. Болотіна, «наразі налічується велика кількість досліджень стратегічних комунікацій, це поняття активно починають використовувати в наукових працях та офіційних нормативних документах як у світі, так і в Україні, однак загальноприйнятого визначення того, що являють собою стратегічні комунікації, як цей системний комплекс має студіюватися у спеціальних роботах та що є їх кінцевою метою, допоки не існує. Це породжує певні непорозуміння та дискусії навколо навіть базових складових цього феномену» [2].

Цікавою є думка О. Меленка, що хибність векторів наукового пошуку окремих авторів стосовно стратегічних комунікацій полягає в тому, що вони починають аналізувати системне явище,

яке описується двома словами, аналізуючи кожне слово окремо. Однак це невірно, оскільки «комунікація + стратегія» не дорівнює «стратегічні комунікації» [9].

У свою чергу, на думку І. Кононенко, варто окремо підкреслити різницю між стратегічною комунікацією та поняттям «зв'язки з громадськістю» (PR – public relations), яке охоплює переважно взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами. А стратегічна комунікація охоплює як внутрішні, так і зовнішні інформаційні потоки. Таким чином, PR є лише одним із елементів у ширшій системі стратегічної комунікації [7].

В. Ліпкан визначив стратегічні комунікації як «узгоджені та скоординовані урядом держави можливості інституціональної структури та інститутів громадянського суспільства, спрямовані на розуміння цільової аудиторії з метою створення, зміцнення, збереження та розвитку сприятливих умов для просування з урахуванням національних цінностей легітимованих національних інтересів, політики та цілей держави через використання узгоджених концепцій, стратегій, доктрин і програм, планів, тем, меседжів, смислів, наративів і продуктів, поєднані та синхронізовані з діями, можливостями, спроможностями та потенціалом усіх елементів системи державного управління» [8].

Т. Сивак розглядає поняття «стратегічні комунікації» за трьома підходами:

- за діяльнісним підходом, стратегічні комунікації в публічному управлінні – це цілеспрямована й системна діяльність органів публічної влади, що передбачає реалізацію узгоджених дій, заходів, повідомлень, образів і смислових форм у взаємодії з іншими стейкхолдерами на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях. Така діяльність спрямована на формування, зміну або підтримку бажаної поведінки внутрішніх і зовнішніх цільових аудиторій шляхом урахування їхніх інтересів і цінностей, задля досягнення стратегічних цілей держави й захисту національних інтересів;

- за процесним підходом, стратегічні комунікації розглядаються як динамічний і безперервний процес, що полягає в коор-

динації зусиль суб'єктів публічного управління, спрямованих на встановлення та підтримання довготривалих взаємин з цільовими аудиторіями. Цей процес включає узгодження цілей, дій, смислів, ідей, когнітивних образів і наративів для формування у суспільній свідомості стратегічних цінностей і пріоритетів держави, реалізації її місії та стратегій. Важливим компонентом є постійна інформаційна взаємодія із зацікавленими сторонами з метою оцінки соціальних і поведінкових змін, що дає змогу вчасно вносити коригування на шляху досягнення стратегічної мети;

– за системно-синергетичним підходом, стратегічні комунікації – це інтегрована, скоординована діяльність, що охоплює ефективне використання комунікативних ресурсів суб'єктів публічного управління та всіх складових системи стратегічних комунікацій. Вона поєднує слова, дії, смисли й символи як інструменти впливу на масову свідомість і поведінку. Такий підхід базується на синтезі досягнень різних наук – психології, лінгвістики, права, комунікативістики, політології тощо – для забезпечення високої ефективності комунікаційного процесу та впливу на цільові аудиторії з метою досягнення стратегічних цілей держави й зміцнення національної безпеки [12].

Отже, розглядаючи різноманітні підходи до визначення поняття «стратегічні комунікації» у сфері публічного управління, особливо в контексті підтримки згуртованості населення у деокупованих регіонах, можна окреслити багатовимірність і складність цього феномену. Незважаючи на зростаючу увагу до стратегічних комунікацій у науковому дискурсі та нормативних документах, досі відсутнє єдине усталене визначення цього поняття, що створює термінологічну невизначеність і методологічні суперечності. На нашу думку, стратегічні комунікації мають розглядатися як ключовий інструмент державної політики в умовах гібридних загроз і постконфліктної трансформації. Їх ефективне застосування у деокупованих регіонах має ґрунтуватися на чітких теоретичних засадах і враховувати потреби цільових аудиторій, їхні цінності, культурний контекст і психологічні травми. Саме це дозволить забезпечити не лише підтримку, а й довготривалу згуртованість населення на шляху до відновлення та сталого розвитку.

Говорячи про стратегічні комунікації в об'єднаних територіальних громадах, можемо визначити декілька напрямків такої взаємодії, що сприяють ефективній діяльності ОТГ та розвитку її спроможності, що охоплюють як внутрішні, так і зовнішні комунікаційні процеси, що мають бути цілеспрямовано організованими, скоординованими та адаптованими до місцевих умов:

- внутрішньоорганізаційна комунікація – спрямована на забезпечення координації управлінських процесів між виконавчими органами місцевого самоврядування, депутатським корпусом, старостами та іншими адміністративними структурами. Її ефективність є передумовою інституційної узгодженості дій, підвищення організаційної ефективності та управлінської адаптивності;

- комунікація з населенням громади – передбачає побудову прозорого, двостороннього комунікаційного каналу між органами місцевого самоврядування та мешканцями ОТГ. Застосування механізмів публічних консультацій, електронної демократії, інформаційних кампаній і звітності сприяє зміцненню демократичної легітимності управлінських рішень та активному залученню громадян до процесів прийняття рішень;

- взаємодія з внутрішніми стейкхолдерами (місцевий бізнес, громадські організації, освітні, культурні та медичні установи) – комунікація в цьому напрямі формує партнерське середовище для реалізації спільних проєктів, сприяє мобілізації локальних ресурсів і розвитку соціального капіталу.

- Зовнішня комунікація з донорами, інвесторами та урядовими структурами, що передбачає позиціонування громади як відкритого, спроможного й інвестиційно привабливого суб'єкта є необхідною умовою для залучення зовнішніх ресурсів, грантового фінансування та налагодження міжмуніципального і транскордонного співробітництва.

- кризові комунікації – в умовах надзвичайних ситуацій (збройних конфліктів, епідемій, екологічних катастроф тощо) важливою є наявність системи стратегічної кризової комунікації, що забезпечує швидке, достовірне та зрозуміле інформування населен-

ня, зменшує панічні настрої, запобігає поширенню дезінформації та сприяє підтриманню стабільності в громаді;

– іміджева та брендингова комунікація, що включає формування позитивного іміджу ОТГ шляхом розроблення комунікаційної стратегії, просування історій успіху громади, інформування про досягнення та особливості місцевої ідентичності дозволяє підвищити конкурентоспроможність території, зміцнити внутрішню згуртованість і залучити нових мешканців, туристів та інвесторів.

Важливим чинником у відновленні деокупованих територій, крім зазначених напрямків стратегічної взаємодії, є розвиток соціальної згуртованості, що охоплює такі компоненти, як довіра до соціальних інститутів, відчуття належності до спільноти, рівень соціального капіталу, міжособистісна солідарність та участь громадян у суспільному житті. Крім того, соціальну згуртованість можна визначити як психологічний стан взаємної спорідненості та ототожнення себе з іншими, що включає три взаємопов'язані компоненти: ідентифікацію з певною ідеєю, цінністю, ціллю, ідеологією або з конкретним суб'єктом (наприклад, лідером); сформовану мотивацію та готовність до дій, тобто наявність внутрішніх установок і намірів, спрямованих на взаємодію з іншим суб'єктом чи об'єктом; реальні дії, які спрямовані на досягнення спільної мети або взаємодію з конкретним адресатом [3]. Отже, ефективна, цілеспрямована й стратегічно організована комунікація є ключовим чинником формування та підтримання соціальної згуртованості в деокупованих громадах.

Досліджуючи моделі стратегічної комунікації для забезпечення соціальної згуртованості у деокупованих регіонах, погоджуємося із думкою В. Духневича, що ключовим визначальним чинником, який дозволяє відрізнити соціальну згуртованість від лише декларативного єднання, є саме наявність дії. Без прояву активної участі, що фокусується на підтримці, спротиві або спільному прагненні до чогось, не може йтися про справжню соціальну згуртованість як динамічний і поведінковий феномен [3]. Адже, формування соціальної згуртованості безпосередньо залежить від рівня та ефективності стратегічної комунікації, оскільки цей процес включає:

- формування довіри до інститутів влади, що передбачає системну, прозору та послідовну комунікацію, яка сприяє зменшенню недовіри, підвищенню рівня інституційної легітимності та підкріплює відчуття безпеки у громадян;
- конструювання колективної ідентичності та наративної єдності, що проявляється через узгоджену комунікативну політику, здійснюється трансляція державних цінностей, історичних смислів, стратегічних пріоритетів, що зміцнює почуття спільності;
- інклюзивність та соціальний діалог, що включає комунікацію як діалоговий процес та сприяє залученню різних соціальних груп до процесів прийняття рішень, зменшує соціальну ізоляцію та посилює горизонтальні зв'язки в межах спільноти;
- мобілізація громадянського суспільства – стратегічно спрямована комунікація активізує соціальну участь, волонтерські практики, взаємодопомогу, що є важливими маркерами високої соціальної згуртованості.

Окремо варто виділити напрямок комунікаційної взаємодії між органами місцевого самоврядування та місцевими організаціями громадянського суспільства, що безпосередньо впливає на формування соціальної згуртованості в громадах (рис. 1) [5].

Крім того, на соціальну згуртованість у деокупованих громадах впливає рівень інституційного розвитку. Так, Л. Белова та В. Дзюндзюк вважають, що пріоритетними напрямками інституційного розвитку деокупованих територій мають стати:

- відновлення та зміцнення ролі місцевого самоврядування як ключового чинника розвитку громад через професійне зростання посадовців, модернізацію інфраструктури та оснащення, а також впровадження сучасних підходів до управління і надання публічних послуг;
- забезпечення дієвої співпраці між центральними і місцевими органами влади шляхом розбудови чітких механізмів вертикальної та горизонтальної координації. Це сприятиме узгодженню пріоритетів, ефективному вирішенню спільних завдань, обміну інформацією, а також запобіганню дублюванню повноважень і нераціональному використанню ресурсів;

– створення прозорої та підзвітної системи управління з активним залученням громадян до процесу прийняття рішень, що передбачає впровадження ефективних інструментів громадського контролю, регулярне інформування населення про діяльність органів влади, а також розвиток платформ для відкритого діалогу й консультацій. Такі кроки сприяють підвищенню довіри до інституцій, врахуванню актуальних потреб громади та запобіганню корупційним проявам;

– посилення інституційної спроможності у пріоритетних сферах — освіті, охороні здоров'я та соціальному захисті, що включає відновлення й оновлення інфраструктури, підвищення якості надання послуг, а також розвиток кадрового потенціалу шляхом професійного навчання та підвищення мотивації працівників [1].



Рис. 1. Напрямки взаємодії ОТГ та організацій громадянського суспільства (ОГС) щодо територіального розвитку.

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Ю. Паршин, І. Клопов, О. Храпкін у своєму дослідженні щодо державної політики відновлення територіальних громад приходять до висновків, що роль центральної влади в системі відновлення територіальних громад повинна проявлятися через:

1) координацію процесів відновлення – сприяння комунікації громад, зокрема, з міжнародними партнерами;

2) розробку державної політики з визначеними індикаторами та показниками;

3) моніторинг наповнення Реєстру пошкодженого майна;

4) розробку необхідних нормативно-правових актів для забезпечення процесу відновлення, у тому числі комунікація з громадами з питань розробки програм;

5) розробку методичних матеріалів з питань відновлення громад;

6) акумуляцію ресурсів та сприяння у фінансуванні проєктів відновлення [10].

Тож, з огляду на все вищезазначене, постає питання створення найбільш оптимальної моделі стратегічної комунікації для забезпечення соціальної згуртованості у деокупованих регіонах. Якщо звернутися до досвіду інших країн, то на основі порівняльного аналізу шести Г. Гончаренко приходять до висновків, що:

– не існує універсального рецепту успішного антикризового управління – кожна держава повинна розробити власну модель, яка враховуватиме її унікальні умови та потреби. Водночас, можна виділити низку загальних принципів, притаманних більшості успішних практик, зокрема гнучкість і адаптивність системи прийняття рішень, акцент на комунікації та легітимності влади, комплексний підхід до реформ і інноваційність мислення;

– країни стикаються з унікальним комплексом викликів, які вимагають критичного переосмислення зарубіжного досвіду та творчого підходу до формування власної моделі публічного управління;

– серед найбільш релевантних для України моделей варто виокремити ізраїльську систему розвитку аналітичної інфраструктури прийняття рішень, грузинський досвід цифрової трансформації державних послуг, а також хорватські практики реінтеграції територій

і європеїзації політичної системи. Водночас критично важливо адаптувати ці підходи до українських реалій через інклюзивний суспільний діалог, враховуючи як нагальні виклики воєнного часу, так і стратегічні пріоритети довгострокового розвитку [4].

Якщо говорити про якусь універсальну модель стратегічної комунікації для забезпечення соціальної згуртованості у деокупованих регіонах, то варто зазначити, що деякі дослідники вважають, що відновлення деокупованих територій України потребує індивідуального підходу, адже кожна громада має різний рівень руйнувань, людський та фінансовий потенціал, а також різну тривалість перебування під російською окупацією. Водночас необхідно забезпечити загальнонаціональну координацію, яка передбачає розробку універсального алгоритму для оцінки ситуації на місцях і визначення пріоритетів дій місцевої влади з урахуванням специфіки кожної громади. Ефективне відновлення можливе лише за умови злагодженої взаємодії всіх зацікавлених сторін, включаючи міністерства, відомства та інші органи влади. Важливим кроком у цьому напрямі є оновлення Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року, яка має стати ключовим інструментом для реалізації секторальних політик та узгодження зусиль у сфері відновлення [10].

Відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, «стратегічною метою державної регіональної політики до 2027 року є посилення соціально-гуманітарної, економічної, просторової згуртованості України, підвищення рівня безпеки і добробуту громадян шляхом задоволення потреб регіонів та територіальних громад у відновленні інфраструктури та модернізації економіки за принципом «краще, ніж було», ефективного використання внутрішнього потенціалу територій, розвитку системи демократичного, децентралізованого та інклюзивного багаторівневого врядування» [6].

У цьому ж документі передбачено механізми реалізації стратегії (рис. 2). Проте, така стратегія є все ж таки загальним планом діяльності на перспективу, а відновлення громад потребує більш конкретних заходів, починаючи від формування органів місцевої влади. Адже, наприклад, формулювання частини 3 статті

10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» дозволяє обласним та районним військовим адміністраціям за виняткової обставини цілкомовно здійснювати повноваження обласних і районних рад без ухвалення відповідної постанови Верховною Радою України. Ідеться про випадок окупації або повного оточення обласного чи районного центру. Причому законодавство не передбачає автоматичної передачі повноважень місцевій раді в разі обставини, що призвела до їх передання військовій адміністрації. На такій підставі, зокрема, Херсонська ОВА навіть після деокупації обласного центру здійснювала повноваження Херсонської обласної ради; спроби ж поновлення роботи останньої профільний комітет Верховної Ради України розцінювала як незаконні [11].



Рис. 2. Механізм реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки.

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Такі дослідники як С. Тетам та Р. Ле Пейдж вважають, що для того, щоб стратегічна комунікація мала хоча б якусь ймовірність успіху, практики мають усвідомлювати базовий принцип комунікації. Найпростішою моделлю комунікації є «модель впливу повідомлення», яка припускає, що джерело, яке володіє ідеями, намірами та інформацією, трансформує їх у повідомлення, яке передається через канал до отримувача або аудиторії. Мета цього процесу — вплинути на отримувача так, щоб він зрозумів повідомлення так само, як і джерело, а згодом діяв відповідним чином. Це дуже спрощена модель, яка припускає відсутність зовнішніх завад чи впливів на аудиторію. Ключовою базовою припущенням цієї моделі є те, що процес передачі повідомлення аудиторії буде успішним, якщо лише не буде втручання у процес передачі; передбачається, що саме повідомлення є коректним, а перешкоди можуть виникати лише через методи комунікації, які можуть знижувати її ефективність (рис. 3) [13].

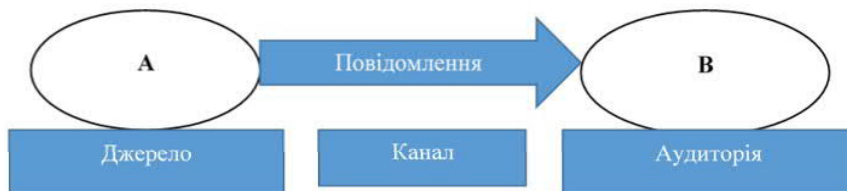


Рис. 3. Модель впливу повідомлення («Message influence model»).
Джерело: сформовано автором на основі [13]

У контексті стратегічних комунікацій, спрямованих на забезпечення соціальної згуртованості у деокупованих регіонах, зазначена модель дозволяє виокремити основні компоненти та особливості комунікаційного процесу в умовах постконфліктного відновлення. Джерелом інформації виступають централізовані державні органи, місцева влада, громадські лідери та інституції, які формують і транслиують стратегічні повідомлення щодо відновлення, безпеки, інтеграції та розвитку громади. Ці повідомлення включають ідеї, цінності, інформацію про підтримку,

програми розвитку та заклики до співпраці й довіри, спрямовані на формування позитивного наративу та зміцнення соціальної згуртованості. Передача повідомлень здійснюється через різноманітні канали комунікації, зокрема офіційні засоби масової інформації, соціальні мережі, громадські збори, культурні та освітні заходи. Отримувачами виступає місцеве населення деокупованих територій, яке має сприйняти ці повідомлення, ідентифікуватися з ними та долучитися до процесів відновлення й інтеграції. Але така модель передбачає більш централізовану модель управління і регіоні.

Однак, згідно з «багаторівневою прагматичною моделлю», процес комунікації не є лінійним і простим, оскільки на нього суттєво впливають зовнішні чинники, такі як дезінформація, недовіра, психологічні травми та соціальні розколи, що формують неоднорідне сприйняття аудиторією. Модель базується на припущенні, що повідомлення завжди інтерпретуються у ширшій та безперервній системі комунікації, в рамках якої джерело та отримувач перебувають у відносинах одночасної та взаємної залежності. Врахування складної динаміки взаємодії між джерелом та отримувачем робить комунікацію багатоступеневим, інтерактивним процесом, який потребує постійного моніторингу, зворотного зв'язку та оперативного коригування стратегій. Ефективність стратегічних комунікацій у даному контексті визначається не лише достовірністю та змістом повідомлень, а й методами їхнього подання, рівнем довіри до джерел, культурним контекстом та готовністю цільової аудиторії до конструктивного діалогу (рис. 4) [13].

Така модель дозволяє побудувати адаптивну систему стратегічних комунікацій, що поєднує різні канали та підходи, враховує емоційний і психологічний стан населення, а також специфіку безпекового та соціального контексту відновлення. Така система має бути багаторівневою та гнучкою, орієнтованою на активну взаємодію всіх учасників комунікаційного процесу, що забезпечить не просто трансляцію повідомлень, а формування спільного розуміння та стимулюватиме конструктивну поведінку

населення, сприяючи посиленню соціальної згуртованості на деокупованих територіях [14].

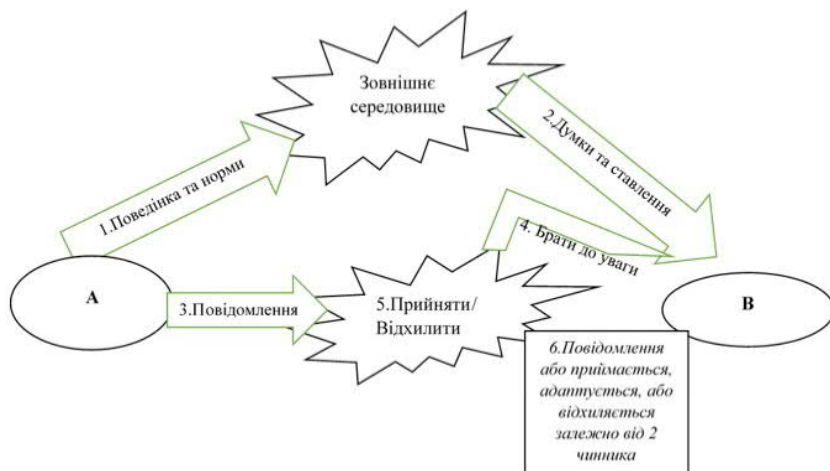


Рис. 4. Багаторівнева прагматична модель («Pragmatic complexity model»).
Джерело: сформовано автором на основі [13]

Тож, узагальнюючи вищезазначене, приходимо до висновків, що модель стратегічної комунікації для забезпечення соціальної згуртованості у деокупованих регіонах не може бути універсальною для всіх громад, адже відновлення кожної громади має свої особливості. Проте, така модель стратегічної комунікації може мати загальний алгоритм відновлення, що вже адаптується під кожен громаду. Отже, формування моделі стратегічної комунікації для соціальної згуртованості в деокупованих територіальних громадах потребує врахування ключових чинників, що впливають на ефективність відновлення громади та забезпечення її сталого розвитку. Такими чинниками є:

– «жорсткі чинники» – це елементи, що формують матеріальну й інфраструктурну базу для впровадження стратегії соціальної згуртованості. Їхнє відновлення та розвиток можливі лише на основі всебічного аналізу економічного стану, інфраструктурних

можливостей і ресурсного потенціалу деокупованих територіальних громад. До цієї категорії належать: стан енергетичної, транспортної та інформаційної інфраструктури; рівень доступу до базових послуг (освіта, охорона здоров'я, комунікації); фізична безпека громадян та гарантії воєнної безпеки після завершення бойових дій;

– «м'які чинники», це передумови, що формують позитивне соціально-комунікаційне середовище, сприяючи соціальній інтеграції, відновленню взаємної довіри та зміцненню соціального капіталу. Вони відіграють ключову роль у створенні єдиного інформаційного простору, подоланні суспільних розмежувань і налагодженні ефективної взаємодії між населенням, органами влади та інститутами громадянського суспільства. До цієї групи чинників належать: інструменти стратегічної комунікації (інформування, діалог, участь, зворотний зв'язок); нормативно-правове забезпечення публічної комунікації та інформаційної безпеки; державна політика соціальної реінтеграції та гуманітарного реагування; просвітницькі та культурно-інтеграційні заходи; інформаційна політика протидії дезінформації, формування наративів єдності; ініціативи розвитку локального лідерства та громадянської активності.

Висновки. Отже, розглядаючи моделі стратегічної комунікації для забезпечення соціальної згуртованості у деокупованих регіонах, приходимо до висновків, що стратегічна комунікація відіграє ключову роль у формуванні соціальної згуртованості в деокупованих регіонах, де суспільство переживає складний процес відновлення після тривалої інформаційної ізоляції та соціальних потрясінь. Її ефективне застосування вимагає не лише чіткого теоретичного обґрунтування, але й глибокого розуміння місцевого контексту, з урахуванням цінностей, досвіду та потреб цільових аудиторій. Успішна стратегічна комунікація повинна поєднувати гнучкість у реалізації та сталість у цілях, базуватись на довірі, діалозі та залученні громадян до процесів відновлення. У роботі доведено, що універсальної моделі стратегічної комунікації для усіх громад бути не може; натомість доцільним є використання адаптивного підходу, який базується на загальному алгоритмі та дозволяє налаштовувати комунікаційну політику відповідно до конкретних умов кожної

територіальної громади. Такий підхід створює передумови для формування інтегрованого, відповідального й згуртованого суспільства, здатного протистояти різноманітним викликам і забезпечити сталий розвиток у постконфліктному середовищі.

МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНOSTІ У ДЕОКУПОВАНИХ РЕГІОНАХ

Стаття присвячена дослідженню моделей стратегічної комунікації, які сприяють зміцненню соціальної згуртованості в деокупованих регіонах України. Метою роботи є визначення ефективних моделей стратегічної комунікації для підтримки згуртованості населення у деокупованих регіонах, подолання наслідків інформаційного та соціального розриву, спричиненого окупацією, а також сприяти відновленню довіри до державних інституцій і формуванню спільної громадянської ідентичності. У рамках дослідження використано загальнонаукові методи та міждисциплінарний підхід. У результаті проведеного аналізу визначено, що не існує єдиного підходу до визначення поняття «стратегічні комунікації», що спричинило досить широкий спектр підходів до дефініції зазначеного терміну. Запропоновано розглядати стратегічні комунікації як ключовий інструмент державної політики в умовах гібридних загроз і постконфліктної трансформації. Для забезпечення їх ефективного впровадження в деокупованих регіонах необхідно спиратися на обґрунтовані теоретичні підходи, а також урахувати специфіку цільових аудиторій, зокрема їхні ціннісні орієнтири, культурне середовище та досвід пережитих психологічних травм.

Доведено, що ефективність стратегічної комунікації у деокупованих регіонах значною мірою залежить від адаптації меседжів до локального контексту, залучення авторитетних лідерів думок, міжінституційної координації та довгострокового характеру інформаційних зусиль. Зроблено висновок, що стратегічна комунікація є не лише інструментом інформування, а й чинником соціального відновлення, інтеграції та консолідації

суспільства. Зроблено висновок, що модель стратегічної комунікації, спрямована на забезпечення соціальної згуртованості в деокупованих регіонах, не може бути універсальною для всіх громад, оскільки процес відновлення кожної з них має власну специфіку, зумовлену локальними умовами, історичним досвідом та соціально-культурними чинниками. Водночас така модель може базуватися на уніфікованому алгоритмі дій, який забезпечує загальну рамку комунікаційної стратегії й адаптується відповідно до потреб, цінностей та контексту конкретної громади.

Ключові слова: децентралізація, деокупація, стратегічна комунікація, соціальна згуртованість.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Bielova, L., & Dziundzliuk, V. (2024). Stratehichni napriamky instytutsiinoho rozvytku dlia efektyvnoho vidnovlennia deokupovanykh terytorii [Strategic directions of institutional development for the effective restoration of deoccupied territories]. *Proceedings from PANCTW '24: XXIV Mizhnarodnyi naukovyi konhres «Publichne upravlinnia u 21 stolitti: novi vyklyky ta transformatsii u voiennyi chas» – XXIV International Scientific Congress «Public administration in the 21st century: new challenges and transformations in wartime»*. (pp. 16-25). Kharkiv, Ukraine. [in Ukrainian].
2. Bolotina, Ye. (2023). Instytutstionalizatsiia stratehichnykh komunikatsii v period politychnoi transformatsii suspilstva [Institutionalization of Strategic

Communication During the Period of Political Transformation of Society]. *Proceedings from STPPI '23: 8-ma Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Nauka i tekhnologii: problemy, perspektyvy ta innovatsii» – The 8th International Scientific and Practical Conference «Science and Technology: Problems, Prospects and Innovations»*. (pp. 371-380). CPN Publishing Group, Osaka, Japan. [in Ukrainian].

3. Dukhnevych, V.M. (2024). Psykholohichna model formuvannia sotsialnoi zghurtovanosti [Psychological model of the formation of social cohesion]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Psykholohiia – Scientific notes of V.I. Vernadsky TNU. Series: Psychology*, 35(74), 6. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2709-3093/2024.6/24> [in Ukrainian].

4. Honcharenko, H.A. (2024). Foreign Experience of Legal Regulation of Public Administration in Emergencies and Martial Law: Lessons for Ukraine in the Third Year of Wartime. *Pressing Problems of Public Administration*, 2 (65), (pp. 284-301). Retrieved from: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-15> [in English].

5. Hruz, M. (2022). Spivpratsia orhanizatsii hromadianskoho suspilstva z obiednanyimi terytorialnymi hromadami shchodo rozvytku terytorii [Cooperation of civil society organizations with amalgamated territorial communities for regional development]. *Rozvytok partnerstva mizh Ukrainoiu ta YeS u derzhavnomu upravlinni – EU-Ukraine Partnership Development in Public Administration*, (pp. 333-337). Kharkiv: TOV «Konstanta». Retrieved from: <https://surl.gd/xiqgux> [in Ukrainian].

6. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky vid 5 serpnia 2020 r. No. 695 (v redaktsii postanovy vid 13 serpnia 2024 r. No. 940) [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine State strategy for regional development for 2021-2027: dated September 5, 2020 No. 695 (as amended by the resolution dated September 13, 2024 No. 940)]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

7. Kononenko, I. (2022). Stratehichna komunikatsiia v ekolohichnii sferi [Strategic communication in the environmental sector]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia – Scientific Works of the Interregional Academy of Human Resources Management. Political Science and Public Administration*, 1(61), (pp. 25-30). Retrieved from: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1\(61\)-4](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1(61)-4) [in Ukrainian].

8. Lipkan, V. A. Poniattia ta struktura stratehichnykh komunikatsii na suchasnomu etapi derzhavotvorennia [The concept and structure of strategic

communications at the current stage of state-building]. (n.d.). *goal-int.org*. Retrieved from: <https://goal-int.org/ponyattya-ta-strukturastrategichnix-komunikacijna-suchasnomu-etapi-derzhavotvorenniya/> [in Ukrainian].

9. Melenko, O.S. (2023). *Stratehichni komunikatsii: do vyznachennia poniattia* [Strategic communication: towards the definition of the concept]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Yurysprudentsiia – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Jurisprudence*, (64), (pp. 42-51) [in Ukrainian].

10. Parshyn, Yu.I., Klopov, I.O., & Khrapkin, O.M. (2024). *Kontseptualni polozhennia derzhavnoi polityky vidnovlennia terytorialnykh hromad* [Conceptual foundations of state policy for the restoration of territorial communities]. V.V. Khrapkina, K.V. Pichyk (Ed.). *Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system – Management of innovative development of socio-economic systems*, (pp. 78–88). Kyiv: Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademii», National University of «Kyiv-Mohyla Academy» [in Ukrainian].

11. Potapenko, V., Pavlenko, I., & Tyshchenko, Yu. (2025). *Suspilstvo, transformovane viinoui* [Society Transformed by War]. Retrieved from: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.02> [in Ukrainian].

12. Syvak, T. (2018). *Teoretychnyi analiz sutnosti poniattia «stratehichni komunikatsii» v publichnomu upravlinni* [Theoretical analysis of the essence of the concept «strategic communications» in public administration]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Actual problems of public administration*, (3), (pp. 36-42). Retrieved from: <https://surl.li/nqlstw> [in Ukrainian].

13. Tatham, S., & Le Page, R. (2014). *NATO Strategic Communication: More to be Done?* Riga: National Defence Academy of Latvia, Center for Security and Strategic Research. [in English].

14. Lushahina, T. (2024). *Osoblyvosti komunikatsii mistsevykh orhaniv vlady shchodo vidnovlennia zruinovanykh ta deokupovanykh hromad* [Features of local authorities communication regarding the recovery of destroyed and de-occupied communities]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, (24), (pp. 565-588). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.11> [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Тетяна Лушагіна, к. політ. н., доцент кафедри соціології та політології, факультету політичних наук, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: t.lushagina@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8599-2923>.

Tetiana Lushahina, Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Department of Sociology and Political Science of the Faculty of Political Sciences, of the Black Sea National University named after Peter Mohyla, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: t.lushagina@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8599-2923>.

Lushahina, T. (2025). Models of strategic communication for ensuring social cohesion in de-occupied regions. *Public Administration and Regional Development*, 28, 427-448. <https://doi.org/10.34132/pard2025.28.06>

DOI 10.34132/pard2025.28.07

Отримано: 20 вересня 2024

Змінено: 27 січня 2025

Прийнято: 18 лютого 2025

Опубліковано:

30 червня 2025

Received: 20 September 2024

Revised: 27 January 2025

Accepted: 18 February 2025

Published:

30 June 2025

Natalia Hromadska

EUROPEAN STANDARDS OF SOCIAL DIALOGUE: CHALLENGES AND PROSPECTS OF IMPLEMENTATION IN UKRAINE

The article is devoted to the analysis of European standards of social dialogue and consideration of the challenges and prospects of their implementation in Ukraine. Social dialogue is presented as a basic element of the European social model and a key mechanism of democratic governance. Particular attention is paid to the role of social partners, the legal principles of their interaction, as well as the practices enshrined in EU regulations, such as the Treaty on the functioning of the EU, the EU Council Recommendation on strengthening social dialogue in the European Union, Tripartite Declaration for a thriving European social dialogue, and others.

The author notes that Ukraine's European integration course necessitates the need to bring national legislation into line with European standards. At the same time, social dialogue acts not only as the basis of the European social system, but also forms the foundation for the effective functioning of the socio-economic system of Ukraine, contributing to achieving consensus between government officials, employers and employees in the field of social and labor relations. A separate part of the study is devoted to the challenges caused by the consequences of full-scale Russian aggression, which emphasize the critical importance of coordinating the actions of social partners. The author also examines

in detail the initiatives of the Ukrainian authorities to strengthen social dialogue, including the creation of the Office for supporting legislative adaptation, the adoption of the Law «On collective agreements and contracts», and the active participation of social partners in reforming labor legislation.

The article also analyses the Tripartite Declaration for a thriving European social dialogue, which has become an important step towards strengthening cooperation between social partners. The measures proposed in the Declaration demonstrate the European Union's desire to set new standards for social dialogue aimed at ensuring stability, justice and the conditions for the development of a democratic society. The study also covers the mechanisms for the practical implementation of the provisions of this document, justifying its importance for Ukraine, which seeks to integrate into the European community and harmonize its political, social, and economic standards in accordance with European practices.

It is emphasized that the effective implementation of European standards of social dialogue is the key to increasing socio-economic stability and sustainable development of Ukraine in the context of its European integration.

Keywords: *social dialogue, European standards, social partners, social and labor relations, European integration.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Соціальний діалог у Європейському Союзі завжди мав вирішальне значення у формуванні європейського суспільства і залишається важливим чинником його розвитку в сучасних умовах. Він виступає офіційною частиною управління в ЄС, що дозволяє соціальним партнерам значною мірою впливати на розробку європейських соціальних стандартів. Визначальним є те, що соціальний діалог сприяє демократичній участі та досягненню консенсусу серед представників урядів, роботодавців і працівників у сфері соціально-трудових відносин.

Соціальний діалог є ключовою умовою європейської інтеграції України, особливо після набуття в червні 2022 року офіційного

статусу країни-кандидата на вступ до ЄС. Офіційні звіти ЄС вказують на те, що Україна перебуває на початковому етапі підготовки законодавства у сфері соціальної політики, і її трудове законодавство потребує суттєвих удосконалень [1]. Особлива увага приділяється необхідності вдосконалення механізмів соціального діалогу як ефективного інструмента впровадження державної соціальної політики.

Європейський Союз висловлює занепокоєння через суперечливість трудових реформ в Україні, наголошуючи на необхідності приведення їх у відповідність з міжнародними трудовими стандартами та принципами соціального діалогу. Одночасно підкреслюється явна різниця між українською моделлю реформ та концепцією «соціальної ринкової економіки» ЄС, де держава прагне знайти баланс між ринковими силами й інтересами громадян [2]. Імплементация європейських стандартів соціального діалогу у сферу соціально-трудових відносин в Україні є важливим кроком для усунення розбіжностей та забезпечення справедливого розвитку ринку праці. У процесі впровадження реформ країна повинна враховувати рекомендації ЄС, щоб гармонізувати національне законодавство з міжнародними нормами та принципами соціального діалогу, що сприятиме її подальшій євроінтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження різних аспектів соціального діалогу знаходять своє відображення у працях таких вчених, як Н. Балабанова, В. Жуков, А. Колот, Ю. Маршавін, Г. Осовий, О. Петроє, О. Трюхан, С. Українець, В. Цвих та ін. Тематиці європейського соціального діалогу присвячені роботи О. Гомон [3], В. Давиденка [4], С. Іваницької і Т. Галайди [5], В. Костриці, Т. Бурлай і В. Близнюк [6] та ін.

Обрання євроінтеграційного курсу в Україні супроводжується необхідністю посилення соціального діалогу як ключового механізму гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами, що сприятиме стабільному розвитку соціально-трудових відносин і впровадженню ефективної державної соціальної політики. Цим аспектам присвячені дослідження О. Панькової і О. Касперовича [7], Я. Сімутіної [8] та ін. Особливе значення

належить питанню викликів та перспектив втілення європейських стандартів соціального діалогу в Україні. Актуальність і важливість цієї проблематики обумовили визначення мети, постановку завдань, логіку та структуру дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у висвітленні європейських стандартів соціального діалогу. Важливо приділити увагу викликам та перспективам їх застосування в Україні, що набуває особливого значення у контексті її євроінтеграційних перспектив і набуття офіційного статусу країни-кандидата на вступ до ЄС.

Виклад основного матеріалу дослідження. Закріплений у Договорі про функціонування ЄС [9], європейський соціальний діалог реалізується через консультації, обговорення, переговори, укладання угод та спільні дії між соціальними партнерами. Визначальна роль соціальних партнерів у соціальній ринковій економіці об'єднаної Європи, причому з наділенням їх законотворчими можливостями у сфері соціальної політики ЄС, підтверджена статтями 151-156 цього Договору. Враховуючи це, Європейська комісія консулюється з європейськими соціальними партнерами щодо законодавчих пропозицій для розбудови соціального діалогу [6]. Сприяння діалогу між його сторонами визнається спільною метою ЄС та держав-членів. Метою соціального діалогу є вдосконалення європейського врядування через залучення соціальних партнерів до прийняття та реалізації рішень.

У Рекомендації Ради ЄС щодо зміцнення соціального діалогу в Європейському Союзі, прийнятій 12 червня 2023 року, поняття «соціальний діалог» визначається як широкий спектр переговорів, консультацій та обміну інформацією між представниками урядів, роботодавців і працівників з питань, що мають спільний інтерес та стосуються економічної, трудової та соціальної політики; це може проявлятися як у вигляді двосторонніх відносин між працівниками та керівництвом, включаючи колективні переговори, так і як тристоронній процес, у якому уряд виступає офіційною стороною, а форма взаємодії може бути неформальною, інституціоналізованою або їх комбінацією, що здійснюються на національному,

регіональному, місцевому або корпоративному рівнях, або одночасно на декількох з цих рівнів [10].

Основи соціального діалогу також закріплено в Хартії фундаментальних прав ЄС, Європейській соціальній хартії, Європейському стовпі соціальних прав, Конвенціях та Рекомендаціях Міжнародної організації праці та інших документах.

Соціальний діалог є фундаментом європейської соціальної моделі та невід'ємною частиною демократії ЄС. Його вплив проявляється в підвищенні стандартів праці, поліпшенні умов зайнятості та підтримці зусиль, спрямованих на створення ЄС як найкращого місця для життя, роботи та ведення бізнесу.

Соціальний діалог набуває ключової ролі в сучасній Україні, враховуючи її статус країни-кандидата на членство в ЄС. Оскільки Україна обрала шлях європейської інтеграції, активний соціальний діалог стає важливим інструментом для розв'язання нагальних соціальних проблем, підвищення якості життя громадян і забезпечення стабільності в суспільстві.

Згадана Рекомендація Ради ЄС щодо зміцнення соціального діалогу в Європейському Союзі покликає допомогти державам-членам у впровадженні принципів соціального діалогу та організації ведення колективних переговорів на національному рівні. У цьому документі рекомендовано [10]:

- забезпечити сприятливе середовище для двостороннього та тристороннього соціального діалогу, що включає колективні переговори, в державному та приватному секторах на всіх рівнях;

- систематично, змістовно та своєчасно залучати соціальних партнерів до розробки і реалізації політики зайнятості, соціальної політики, а також, за потребою, економічної та інших видів державної політики;

- забезпечити соціальним партнерам доступ до актуальної інформації про загальну економічну та соціальну ситуацію в державі-члені, а також про стан і політику в їхніх секторах діяльності, що необхідна для ефективної участі в соціальному діалозі та колективних переговорах;

- визнати репрезентативні організації роботодавців та профспілки з метою здійснення соціального діалогу та ведення

колективних переговорів;

- гарантувати захист працівників, членів профспілок та їхніх представників під час реалізації їхнього права на колективні переговори від будь-яких заходів, які можуть завдати їм шкоди або негативно вплинути на зайнятість;

- забезпечити захист роботодавців та їхніх представників від будь-яких незаконних дій під час реалізації їхнього права на колективні переговори;

- сприяти зміцненню довіри між соціальними партнерами, у тому числі шляхом впровадження ефективних механізмів вирішення трудових спорів;

- забезпечити проведення колективних переговорів на всіх відповідних рівнях та сприяти координації між ними;

- сприяти широкому охопленню та ефективному веденню колективних переговорів;

- активно пропагувати переваги та цінність соціального діалогу і колективних переговорів, зокрема шляхом цілеспрямованої комунікації та інших заходів, а також заохочувати соціальних партнерів до широкого доступу до колективних договорів через цифрові засоби та публічні репозиторії;

- підтримувати національних соціальних партнерів, за їхнім запитом, для забезпечення ефективної участі в соціальному діалозі, зокрема в колективних переговорах та впровадженні автономних угод соціальних партнерів на рівні ЄС.

Отже, Рекомендація Ради ЄС щодо зміцнення соціального діалогу в Європейському Союзі є значним досягненням у сфері соціального діалогу та містить актуальні настанови для країн-кандидатів на вступ до ЄС.

Наслідки повномасштабного російського вторгнення в Україну виявили як соціально-економічні, так і гуманітарні виклики, що додатково підкреслюють значимість соціального діалогу. Цей механізм сприяє налагодженню співпраці між владою та громадянським суспільством, а також дозволяє координувати дії і мобілізувати ресурси для гарантування безпеки і соціального захисту населення [11].

У січні 2023 року Європейська Комісія прийняла документ «Зміцнення соціального діалогу в Європейському Союзі: використання його повного потенціалу для управління справедливими переходами». У ньому зазначено, що європейські соціальні партнери відіграють ключову роль у подоланні далекосяжних наслідків російської агресивної війни проти України, сприяючи інтеграції на ринку праці переміщених осіб з України, інших біженців та мігрантів, а також знаходячи сталі рішення для коригування заробітної плати та колективних договорів у відповідь на кризу вартості життя та високий рівень інфляції [12]. Отже, соціальний діалог не лише сприяє вирішенню актуальних економічних і соціальних проблем, але й слугує надійною платформою для підтримки суспільства в умовах серйозних кризових ситуацій.

Українська влада намагається вивести процес соціального діалогу на міжнародний рівень. Так, восени 2022 року Президент України об'єднав лідерів незалежних країн для реалізації Української формули миру, спрямованої на створення нової системи глобальної безпеки [13]. Офіційна позиція Європейського Союзу, підтверджена спільною заявою за підсумками саміту «Україна – ЄС», засвідчує підтримку цього мирного плану, який отримав схвалення не лише від європейських країн, а й від ключових гравців на світовій арені.

Мир в Україні є запорукою для подальшого конструктивного розвитку людської цивілізації та забезпечення мирного співіснування народів. Україна приділяє значну увагу забезпеченню демократичності цього процесу, про що свідчить відкритість влади до діалогу з населенням, зокрема у державотворчому та законотворчому процесах. Конвергенція позицій учасників соціального діалогу свідчить про високий рівень зацікавленості у співпраці всередині держави, а розробка узгоджених пропозицій щодо розвитку соціально-економічних та трудових відносин, запобігання конфліктів у відповідних сферах є особливо актуальним процесом в умовах війни [13].

На початку 2023 року було офіційно затверджено символи миру соціального діалогу в Україні. Указом Президента України

№ 52/2023 від 31 січня 2023 року «Про символіку Національної служби посередництва і примирення» було засновано емблему та прапор даної служби (рис. 1, рис. 2) [14].



Рис. 1. Емблема Національної служби посередництва і примирення.
Джерело: сформовано автором на основі [14]



Рис. 2. Прапор Національної служби посередництва і примирення.
Джерело: сформовано автором на основі [14]

Національна служба посередництва та примирення є постійно діючим державним органом, який виконує роль важливого інструменту для врегулювання конфліктів у сфері соціально-трудових відносин. Його діяльність спрямована на налагодження конструктивного діалогу між представниками держави, роботодавцями та працівниками, забезпечує неупереджену медіацію та сприяє встановленню партнерських відносин, що особливо актуально в умовах сучасних викликів. Заснування емблеми та прапора підкреслює значення цієї служби як гарантки стабільності та довіри, спрямованої на підтримку миру та соціальної згуртованості в Україні.

Невід'ємною частиною євроінтеграційного процесу є адаптація національного законодавства до європейських стандартів. У квітні 2023 року Верховна Рада України створила Офіс підтримки адаптації законодавства України до норм Європейського Союзу (acquis ЄС), який діє за підтримки Європейського парламенту [15]. Головне завдання цього органу – надання експертно-аналітичної, інформаційної, документальної підтримки комітетам Верховної Ради України, народним депутатам України, структурним підрозділам Апарату Верховної Ради України під час опрацювання законопроектів, спрямованих на адаптацію законодавства України до положень права Європейського Союзу.

У лютому 2023 року Верховна Рада ухвалила «євроінтеграційний» Закон України «Про колективні угоди та договори» [16]. Цей закон визначає правову основу щодо колективно-договірного регулювання трудових та соціально-економічних відносин, встановлює склад сторін колективних переговорів, порядок їх підготовки та перелік питань, що можуть бути включені до угод. Новий закон, погоджений усіма сторонами соціального діалогу, містить норми, які відповідають зобов'язанням України в рамках європейської інтеграції, і спрямований на приведення національного законодавства у відповідність із *acquis* ЄС.

Зокрема, цей Закон врегульовує низку проблемних питань у сфері колективно-договірного регулювання, а саме [17]:

1) розширює суб'єктний склад сторін колективних переговорів, що дозволить залучити до соціального діалогу:

- нерепрезентативні профспілки та організації роботодавців (зможуть укласти галузеві угоди обмеженої дії та надавати репрезентативним суб'єктам обов'язкові для розгляду пропозиції);
- новостворені профспілки чи організації роботодавців (шляхом приєднання до відповідної сторони уже укладеної колективної угоди);

2) передбачає нові види колективних угод: галузеві угоди обмеженої дії (за участі нерепрезентативних суб'єктів) та територіальні угоди обмеженої дії (у тих галузях, де рішення місцевих органів виконавчої влади або органів місцевого самоврядування регулюють оплату та інші умови праці);

3) визначає порядок застосування роботодавцем умов колективних угод у випадках, коли він зобов'язаний враховувати положення угод різного рівня (територіального, галузевого, локального тощо), та встановлює взаємозв'язок між нормами колективних угод галузевого і територіального рівнів;

4) передбачає можливість призупинення й зупинення дії окремих положень колективних угод і договорів – за згодою сторін та у разі настання форс-мажорних обставин.

Передбачається, що запровадження положень цього Закону сприятиме посиленню діалогу та співпраці щодо питань гідної оплати праці, зайнятості, створення безпечних умов праці, соціального захисту, гендерної рівності та недискримінації. Таким чином, Україна поступово адаптує своє законодавство до стандартів і практик ЄС в галузях зайнятості, соціальної політики та рівних можливостей.

Продовжуючи політику, спрямовану на зміцнення соціального діалогу на рівні ЄС, у січні 2024 року на саміті соціальних партнерів у Валь-Дюшесі (Бельгія) відбулася визначна подія для майбутнього Європи, зокрема й України: Європейська комісія, представництво Бельгії в Раді ЄС та європейські соціальні партнери підписали «Тристоронню декларацію про процвітаючий європейський соціальний діалог» [18].

Європейська декларація про соціальний діалог (далі – Декларація) представляє собою оновлене зобов'язання посилення та

інтеграції соціального діалогу на рівні ЄС як ключового механізму для спільного вирішення найважливіших соціально-економічних викликів сучасності. Метою цього зобов'язання є забезпечення процвітання компаній незалежно від їхнього масштабу, розвитку державних послуг та послуг суспільної користі, а також створення якісних робочих місць і покращення умов праці.

З метою зміцнення та інтеграції соціального діалогу в процес формування політики ЄС Декларацією передбачено реалізацію таких заходів [19]:

- вирішення проблеми дефіциту робочої сили та кваліфікованих кадрів;
- закріплення європейського соціального діалогу в центрі майбутнього Європи;
- заснування посади Європейського уповноваженого з питань соціального діалогу;
- запуск «Пакту для європейського соціального діалогу».

Соціальний діалог визначається як основа для розв'язання таких викликів, як дефіцит робочої сили та кваліфікованих кадрів. Особлива увага приділяється необхідності розвитку якісної та інклюзивної освіти, професійного навчання і підготовки впродовж життя, що є ключовим компонентом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ЄС. Соціальний діалог та колективні переговори сприятимуть залученню працівників на ринок праці, покращенню умов їхньої праці, визнанню професійних кваліфікацій, а також інтеграції працівників з-за кордону. Для досягнення поставлених цілей передбачено низку стратегічних заходів, серед яких – розробка Плану дій щодо подолання дефіциту робочої сили та кваліфікацій до весни 2024 року.

У Декларації особливу увагу приділено ролі європейського соціального діалогу, який має залишатися ключовим елементом у формуванні майбутнього Європи. Підписанти цього документу підтверджують своє зобов'язання поважати й підтримувати роль соціальних партнерів і двосторонній соціальний діалог. Як зазначалося раніше, важливість цієї ролі закріплена в Договорі про функціонування ЄС, що робить соціальний діалог унікальним

механізмом взаємодії між працівниками, роботодавцями та урядами. Профспілки та організації роботодавців отримали підтримку у збереженні своїх прерогатив як суб'єктів соціального діалогу на європейському та національному рівнях.

Важливим етапом у реалізації Декларації є створення посади Європейського уповноваженого з питань соціального діалогу, який буде координувати заходи, спрямовані на зміцнення соціального діалогу. Уповноважений виконуватиме роль контактної особи для соціальних партнерів, сприятиме реалізації рекомендацій та підтримуватиме комунікацію між сторонами діалогу на європейському і національному рівнях. Його діяльність забезпечить регулярне отримання спільних звітів, моніторинг їхнього виконання та інформування інституцій ЄС про можливі проблеми на національному рівні.

Під час саміту соціальних партнерів у Валь-Дюшесі було оголошено про запуск процесу створення «Пакту для європейського соціального діалогу» (далі – Пакт). Цей процес включає організацію тристоронніх і двосторонніх зустрічей, інституційну та фінансову підтримку соціального діалогу, розбудову потенціалу соціальних партнерів, зокрема в країнах-кандидатах ЄС. Також увага приділяється імплементації автономних угод через Європейську Директиву, що дозволить укріпити соціальний діалог на всіх рівнях. Укладення Пакту було заплановано на початок 2025 року.

Отже, запропоновані в Декларації заходи демонструють прагнення ЄС створити нові стандарти для соціального діалогу, забезпечуючи стабільність, справедливість і можливості для розвитку демократичного суспільства.

Практичним втіленням положень Декларації став План дій щодо подолання дефіциту робочої сили та кваліфікацій (далі – План), який був розроблений навесні 2024 року після консультацій з європейськими соціальними партнерами [20].

План визначає заходи у п'яти напрямках, які повинні бути реалізовані на рівні ЄС, національному рівні та рівні соціальних партнерів [21]:

- сприяння залученню осіб, які недостатньо представлені на ринку праці;

- надання підтримки для розвитку умінь та навичок, професійної підготовки та освіти;
- покращення умов праці в певних секторах;
- забезпечення справедливої мобільності в межах ЄС для працівників та осіб, що навчаються;
- залучення талановитих осіб з інших країн, які не є членами ЄС.

Вирішення проблеми дефіциту робочої сили та кваліфікацій має вирішальне значення для стимулювання сталого економічного зростання в ЄС, використання можливостей «зеленого» та цифрового переходу, сприяння створенню якісних робочих місць, підвищення соціально-економічної стійкості в умовах геополітичних змін, а також забезпечення достатнього фінансування політики зайнятості та соціальної політики в ЄС. Передбачається, що Європейська Комісія запросить держав-членів ЄС, в рамках діяльності Комітету з питань зайнятості та Комітету з питань соціального захисту, для проведення регулярних тристоронніх обговорень щодо цього питання за участю європейських та національних соціальних партнерів [21]. Отже, цей План є частиною стратегії ЄС, метою якої є підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку.

Ще одним конкретним кроком практичного впровадження положень Декларації стало підписання у березні 2025 року Європейською Комісією разом із європейськими соціальними партнерами Пакту, спрямованого на посилення ролі соціальних партнерів у формуванні ринку праці, зайнятості та соціальної політики [22].

Цей Пакт створює довгострокову основу з конкретними заходами, які повинні бути реалізовані Європейською Комісією та соціальними партнерами для зміцнення та розширення сфери соціального діалогу, а також сприяння більш активним консультаціям із соціальними партнерами.

В рамках Пакту Європейська Комісія зобов'язується [23]:

- призначити Європейського уповноваженого з питань соціального діалогу, який забезпечуватиме своєчасні та

конструктивні консультації з соціальними партнерами, а також передаватиме питання національного рівня до установ ЄС;

- співпрацювати із соціальними партнерами над створенням Дорожньої карти для забезпечення якісних робочих місць, яку буде презентовано у 2025 році;

- враховувати пріоритети соціальних партнерів під час підготовки Робочої програми Європейської Комісії на наступний рік;

- створити механізм для отримання узгоджених звітів від соціальних партнерів щодо соціального діалогу на рівні ЄС;

- здійснювати консультації із соціальними партнерами з питань, які мають ключове значення для їхньої діяльності.

Європейські соціальні партнери міжгалузевого рівня мають регулярно створювати багаторічні робочі програми, спрямовані на вирішення основних економічних і соціальних викликів, що постають перед європейськими ринками праці. У рамках цих програм важливо визначати ефективні інструменти для подолання таких викликів. Крім того, соціальні партнери зобов'язані розробляти узгоджені процедури, які сприятимуть покращенню автономного двостороннього соціального діалогу, а також активно використовувати різні типи інструментів соціального діалогу, що застосовуються на рівні ЄС [23].

Отже, в рамках Пакту Європейська Комісія активно сприятиме систематичній підтримці соціального діалогу на всіх рівнях – політичному, фінансовому та адміністративному. Особливий акцент зроблено на довготривалій допомозі та зміцненні потенціалу національних соціальних партнерів.

Підписання Європейської декларації про соціальний діалог та практичне впровадження її положень мають важливе значення для України, яка прагне інтегруватися до європейської спільноти та гармонізувати свої політичні, соціальні й економічні стандарти відповідно до європейських практик. Соціальний діалог, підтверджений положеннями Декларації, може стати потужним інструментом для зміцнення демократичних засад у державі, ефективного розвитку соціально-трудових відносин, забезпечення соціальної злагоди, миру та стабільності в суспільстві.

Для України Декларація створює можливості для налагодження взаємовигідної співпраці між працівниками, роботодавцями та державою. Вона сприяє підвищенню рівня колективних переговорів, формуванню сучасного ринку праці та покращенню умов зайнятості. З огляду на європейський досвід, соціальний діалог може допомогти Україні вирішувати такі нагальні виклики, як дефіцит кваліфікованих кадрів, забезпечення інклюзивної освіти, інтеграція працівників з-за кордону, а також створення якісних робочих місць.

Окрім цього, Декларація надає Україні платформу для обміну досвідом з європейськими соціальними партнерами, що дозволяє впроваджувати найкращі практики в галузі соціально-трудових відносин і адаптувати європейські стандарти соціальної політики. Важливим аспектом є також розбудова потенціалу українських соціальних партнерів через фінансову й інституційну підтримку, що закріплено в положеннях Декларації.

Для української держави впровадження принципів соціального діалогу не лише сприятиме економічному розвитку, але й стане вагомим кроком у процесі євроінтеграції. Це дозволить Україні позиціонувати себе як надійного партнера в європейській спільноті та підвищити рівень довіри серед громадян і бізнесу.

Висновки. Отже, соціальний діалог є ключовим чинником сучасного європейського суспільства та важливим механізмом демократичного врядування, оскільки сприяє досягненню консенсусу між державою та громадянським суспільством. Цей інструмент допомагає не лише вирішувати соціально-економічні проблеми, але й забезпечує основу для стабільного розвитку соціально-трудових відносин та виступає інструментом впровадження ефективної соціальної політики держави.

Обрання євроінтеграційного курсу вимагає від України адаптації національного законодавства до європейських стандартів. На цьому шляху важливе місце займає посилення соціального діалогу, який є запорукою зміцнення інституційної спроможності соціальних партнерів, що сприятиме прискоренню вступу України до ЄС.

Практичні кроки України, зокрема створення Офісу підтримки адаптації законодавства України до норм Європейського Союзу та ухвалення Закону України «Про колективні угоди та договори», є визначальними етапами на шляху до повної імплементації європейських стандартів. Ці заходи сприяють не лише вирішенню нагальних реформаторських завдань, а й забезпечують довгострокову стабільність у сфері соціально-трудових відносин.

Підписання Європейської декларації про соціальний діалог та створення Пакту для європейського соціального діалогу є важливими кроками, що підтверджують зобов'язання ЄС щодо розбудови єдиного простору соціального діалогу. Ці ініціативи не лише стимулюють розвиток європейських стандартів, але й служать базою для конструктивного обміну досвідом між країнами. Для України це означає можливість інтегрувати кращі практики соціального діалогу, адаптовані до власних реалій.

Повномасштабне російське вторгнення створило додаткові соціально-економічні та гуманітарні виклики, через які соціальний діалог набуває ще більшої актуальності. Зокрема, заходи з подолання дефіциту робочої сили та кваліфікованих кадрів, забезпечення інклюзивної освіти, інтеграції працівників з-за кордону та створення якісних робочих місць демонструють як соціальний діалог може виступати важливим антикризовим інструментом.

Загалом, ефективне використання інструментів соціального діалогу має важливе значення для подальшої євроінтеграції України. Гармонізація національних політичних, соціальних та економічних стандартів з європейськими практиками сприятиме створенню умов для економічного зростання, соціальної стабільності та укріплення демократичних інститутів.

ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

Стаття присвячена аналізу європейських стандартів соціального діалогу та розгляду викликів і перспектив їх впровадження в Україні. Соціальний діалог представлено як базовий елемент європейської соціальної моделі і ключовий механізм демократичного врядування. Особлива увага приділяється ролі соціальних партнерів, правовим засадам їхньої взаємодії, а також практикам, що закріплені в нормативних актах ЄС, таких як Договір про функціонування ЄС, Рекомендація Ради ЄС щодо зміцнення соціального діалогу в Європейському Союзі, Європейська декларація про соціальний діалог та інші.

Автор зазначає, що євроінтеграційний курс України обумовлює необхідність приведення національного законодавства у відповідність із європейськими стандартами. Водночас, соціальний діалог виступає не лише як основа європейської соціальної системи, але й формує фундамент для ефективного функціонування соціально-економічної системи України, сприяючи досягненню консенсусу між владою, роботодавцями та працівниками у сфері соціально-трудова відносин. Окрема частина дослідження присвячена викликам, зумовленим наслідками повномасштабної російської агресії, які підкреслюють критично важливу необхідність координації дій соціальних партнерів. Автор також детально аналізує ініціативи української влади зі зміцнення соціального діалогу, серед яких створення Офісу підтримки адаптації законодавства, ухвалення Закону «Про колективні угоди та договори» та активну участь соціальних партнерів у реформуванні трудового законодавства.

У статті також аналізується Європейська декларація про соціальний діалог, яка стала важливим кроком на шляху до посилення співпраці між соціальними партнерами. Запропоновані в декларації заходи демонструють прагнення Європейського Союзу встановити нові стандарти соціального діалогу, спрямовані на забезпечення

стабільності, справедливості та створення умов для розвитку демократичного суспільства. Дослідження охоплює й механізми практичної реалізації положень цього документа, обґрунтовуючи його важливість для України, яка прагне інтегруватися до європейської спільноти і гармонізувати свої політичні, соціальні та економічні стандарти згідно з європейськими практиками.

Наголошується, що ефективне впровадження європейських стандартів соціального діалогу є ключем до підвищення соціально-економічної стабільності та сталого розвитку України в умовах її євроінтеграції.

Ключові слова: соціальний діалог, європейські стандарти, соціальні партнери, соціально-трудові відносини, євроінтеграція.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Yevrokomisiia opryliudnyla zvit shchodo vidpovidnosti zakonodavstva Ukrainy pravu YeS [The European Commission has published a report on the compliance of Ukrainian legislation with EU law]. (2023). www.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://surli.cc/vbqlfo> [in Ukrainian].
2. YeS: reformy v Ukraini povynni vidpovidaty mizhnarodnym trudovym standartam i pryntsypam sotsialnoho dialohu [EU: Reforms in Ukraine must comply with international labor standards and principles of social dialogue]. (2023). [www.fpsu.org.ua](http://fpsu.org.ua). Retrieved from: <https://surli.li/njygv> [in Ukrainian].

3. Homon, O.V. (2024). Yevropeiski modeli sotsialnoho dialohu v konteksti formuvannia oriyentyriv dlia stvorennia efektyvnoi systemy sotsialnoho dialohu v Ukraini [European models of social dialogue in the context of formation of guidelines for the creation of an effective system of social dialogue in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats KhNPU imeni H. S Skovorody «Pravo» – Collection of scientific papers of the KhNPU named after G. S. Skovoroda*, (40), (pp. 239-246). Retrieved from: <https://doi.org/10.34142/23121661.2024.40.29> [in Ukrainian].
4. Davydenko, V.V. (2023). Formy yevropeiskoho sotsialnoho dialohu [Forms of European social dialogue]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava – Journal of the Kyiv University of Law*, 2, (pp. 207-211). Retrieved from: <https://doi.org/10.36695/2219-5521.2.2023.45> [in Ukrainian].
5. Ivanytska, S.B., & Halaida, T.O. (2016). Yevropeiski modeli sotsialnoho dialohu ta peredumovy yikh zaprovadzhennia v Ukraini [The European models of social dialogue and the background for its implementation in Ukraine]. *Pidnesennia nauky – ScienceRise*, 1(1(18)), (pp. 27-32). Retrieved from: <https://doi.org/10.15587/2313-8416.2016.58913> [in Ukrainian].
6. Kostrytsia, V.I., Burlai, T.V., & Blyzniuk, V.V. (2024). Deformatsii instytutu sotsialnoho dialohu v Ukraini yak chynnyk suspilnoi desolidaryzatsii [Deformations of the institution of social dialogue in Ukraine as a factor of social desolidarization]. *Ekonomichna teoriia – Economic Theory*, 3, (pp. 24-53). Retrieved from: <https://doi.org/10.15407/etet2024.03.024> [in Ukrainian].
7. Pankova, O.V., & Kasperovych, O.Yu. (2023). Sotsialnyi dialoh i trudova sfera Ukrainy v umovakh voiennoho stanu, yevrointehratsii, tsyvrovizatsii: problemy ta perspektyvy dlia povoiennoho vidnovlennia [Social dialogue and labor sphere of Ukraine under the conditions of marital law, European integration and digitalization: problems and prospects of post-war recovery]. *Ekonomika promyslovosti – Industrial Economics*, 2 (102), (pp. 78-104). Retrieved from: <http://doi.org/10.15407/econindustry2023.02.078> [in Ukrainian].
8. Simutina, Ya. (2025). Sotsialnyi dialoh yak kliuchova umova staloho rozvytku ta yevrointehratsii [Social dialogue as a key condition for sustainable development and European integration]. *rm.coe.int*. Retrieved from: <https://rm.coe.int/electronic-version-social-dialogue-as-a-key-condition-for-sustainable-/1680b492d1> [in Ukrainian].
9. Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European. Part three - Union policies and internal actions Title X - Social policy Article 151 (ex-Article 136 TEC). (n.d.). (2016). *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from: <https://surl.li/xhdiyy> [in English].

10. Council Recommendation of 12 June 2023 on strengthening social dialogue in the European Union (C/2023/1389). (n.d.). (2023). *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/eli/C/2023/1389/oj> [in English].

11. Hromadska, N. (2023). Sotsialnyi dialoh yak instrument vyrishennia problem molodizhnoi zainiatosti v Ukraini v umovakh viiny [Social dialogue as a tool for solving youth employment problems in Ukraine in wartime conditions]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, (20), (pp. 376-397). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2023.20.05> [in Ukrainian].

12. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European economic and social committee and the Committee of the regions. Strengthening social dialogue in the European Union: harnessing its full potential for managing fair transitions COM (2023) 40 final. (n.d.). (2023). *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2023%3A40%3AFIN> [in English].

13. Zatverdzheno symvoly myru sotsialnoho dialohu v Ukraini [Symbols of peace for social dialogue in Ukraine approved]. (n.d.). (2023). *www.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/232590.html> [in Ukrainian].

14. Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 31 sichnia 2023 roku No. 52/2023 «Pro symboliku Natsionalnoi sluzhby poserednytstva i prymyrennia» [Decree of the President of Ukraine No. 52/2023 of January 31, 2023 «On the Symbols of the National Mediation and Reconciliation Service»]. *www.president.gov.ua*. Retrieved from: <https://www.president.gov.ua/documents/522023-45701> [in Ukrainian].

15. V Ukrainskomu Parlamenti vidbulosia pershe mizhkomitetske zasedannia Verkhovnoi Rady Ukrainy ta Yevropeiskoho Parlamentu [The first inter-committee meeting of the Parliament of Ukraine e and the European Parliament was held in the Ukrainian Parliament]. (n.d.). (2023). *www.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://www.rada.gov.ua/news/Top-novyna/235403.html> [in Ukrainian].

16. Zakon Ukrainy No. 2937-IX vid 23.02.2023 roku «Pro kolektyvni uhody ta dohovory» [Law of Ukraine No. 2937-IX of February 23, 2023 «On collective agreements and contracts»]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2937-IX#top> [in Ukrainian].

17. Verkhovna Rada Ukrainy pryiniala «yevrointehratsiinyi» Zakon shchodo sotsialnoho dialohu u sferi pratsi [The Parliament of Ukraine adopted a «European integration» Law on social dialogue in the sphere of labor]. (n.d.).

(2023). *www.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://www.rada.gov.ua/news/razom%20/233599.html> [in Ukrainian].

18. EU and social partners in Val Duchesse commit to strengthening social dialogue to tackle labour challenges. (n.d.). (2024). *ec.europa.eu*. Retrieved from: <https://surl.li/cmkump> [in English].

19. Val Duchesse Social Partner Summit. Tripartite Declaration for a Thriving European Social Dialogue. (n.d.). (2024). *employment-social-affairs.ec.europa.eu*. Retrieved from: <https://surl.li/efhewr> [in English].

20. Commission sets out actions to tackle labour and skills shortages. (n.d.). (2024). *employment-social-affairs.ec.europa.eu*. Retrieved from: <https://surl.li/mgyzxa> [in English].

21. Commission sets out actions to tackle labour and skills shortages. Factsheet: Action Plan on labour and skills shortages in the EU. (n.d.). (2024). *ec.europa.eu*. Retrieved from: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_1507 [in English].

22. Commission and social partners sign joint Pact to strengthen social dialogue in Europe. (n.d.). (2025). *employment-social-affairs.ec.europa.eu*. Retrieved from: <https://surl.li/muwenc> [in English].

23. Pact for European Social Dialogue. (n.d.). (2025). *employment-social-affairs.ec.europa.eu*. Retrieved from: <https://surl.li/iyuglp> [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Наталя Громадська, к. політ. наук, доцент кафедри соціології та політології факультету політичних наук, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: gromnatato4ka@gmail.com, orcid: [https:// orcid.org/0000-0002-2310-3489](https://orcid.org/0000-0002-2310-3489).

Natalia Hromadska, Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Department of Sociology and Political Science, Faculty of Political Sciences, Black Sea National University named after Peter Mohyla, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: gromnatato4ka@gmail.com, orcid: [https:// orcid.org/0000-0002-2310-3489](https://orcid.org/0000-0002-2310-3489).

Hromadska, N. (2025). European standards of social dialogue: challenges and prospects of implementation in Ukraine. *Public Administration and Regional Development*, 28, 449-470. <https://doi.org/10.34132/pard2025.28.07>

DOI 10.34132/pard2025.28.08

Отримано: 25 вересня 2024

Змінено: 28 січня 2025

Прийнято: 21 лютого 2025

Опубліковано:

30 червня 2025

Received: 25 September 2024

Revised: 28 January 2025

Accepted: 21 February 2025

Published:

30 June 2025

Dmytro Slobodianiuk

PROBLEMATIC ASPECTS OF DIGITALIZATION OF THE INTELLECTUAL PROPERTY MARKET IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S INTEGRATION PROCESSES WITH THE EU

The article analyzes the peculiarities of the intellectual property market in Ukraine. The author identifies, summarizes and provides a brief description of the types and subjects of market relations in the field of intellectual property. The formation of the digital market in Ukraine, in particular, of intellectual property rights objects, is considered. The author identifies the differences in market relations in relation to tangible and intangible assets (results of creative and/or intellectual activity of a person). The importance of directing the state policy towards the implementation of the provisions of the European Union legislation on standards for the protection of intellectual property rights and personal data protection is determined. The author points out the need to improve the mechanisms of public administration in this area. The article identifies the main problems that need to be addressed to enable the full completion of Ukraine's integration processes into the European Union. The author identifies the main areas whose development will allow increasing the level of protection of intellectual property and personal data through the use of digitalization and modern technologies. The author establishes that with the development of digital technologies, intellectual property rights objects become more vulnerable in terms of their possible unauthorized use and new threats caused by global digitalization. This leads to an urgent need to counteract manifestations of unfair competition and

improve the legal mechanism of public administration in the field of protection and enforcement of intellectual property rights in Ukraine.

Keywords: digitalization, property market, intellectual property, integration processes, European Union.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах прогресуючої цифровізації економіки України ринок об'єктів права інтелектуальної власності зазнає фундаментальної трансформації, набуваючи цифрового формату. Сучасні технології чинять значний вплив як на методи створення результатів інтелектуальної діяльності, так і на процеси їх використання, що обумовлює необхідність глибокого теоретичного осмислення. Розширення цифровізації економіки інтелектуальної власності виявляє нові специфічні особливості та внутрішні суперечності, властиві цифровому ринку інтелектуальної власності. Ця обставина вимагає розробки інноваційних рішень для удосконалення та реформування нормативної системи, а також для ефективного захисту прав інтелектуальної власності, враховуючи потенційні прояви недобросовісної конкуренції у цьому цифровому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням становлення, формування та розвитку ринку об'єктів права інтелектуальної власності приділяється значна увага в працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Серед них варто виділити таких дослідників, як Р. Джейкоб, В. Нордхаус, А. Мур, В. Фішер, Б. Шаффер, Е. Брукінг, С. Голубка, Л. Курило, А. Мاستило. Їхні роботи зосереджені на теоретичних засадах та аналізі розвитку ринку об'єктів права інтелектуальної власності в цілому та за окремими напрямками.

На сучасному етапі особливої актуальності набули питання становлення та функціонування ринку об'єктів права інтелектуальної власності в контексті цифрової економіки. Ці аспекти стали предметом детального розгляду для низки вітчизняних науковців, зокрема Г. Андрощука, Ю. Бажала, В. Базилевича, Ю. Бошицького, О. Вінника, В. Вірченка, Н. Краус, Р. Еннана, Л. Тарасенка. Проте,

попри зростаючий інтерес, дослідження цифровізації ринку об'єктів права інтелектуальної власності залишається багатоаспектним, а його особливості та динамічність змін як у глобальному, так і в національному масштабі ще недостатньо вивчені. Це обставина обумовлює потребу в подальших поглиблених наукових дослідженнях.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основною метою цієї статті є здійснення аналізу ринку об'єктів права інтелектуальної власності в умовах цифровізації, з обов'язковим урахуванням інтеграційних процесів з Європейським Союзом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок інтелектуальної власності, на протигагу традиційному товарному (матеріальному) ринку, оперує товарно-грошовими відносинами з нематеріальними об'єктами. У загальноприйнятому розумінні, до них відносяться права на результати розумової діяльності людини у науковій, художній, виробничій та інших сферах. Ці об'єкти є складовою цивільно-правових відносин у частині права кожного володіти, користуватися і розпоряджатися результатами своєї інтелектуальної, творчої діяльності. Як блага нематеріальні, вони зберігаються за своїми творцями і можуть бути використані іншими суб'єктами виключно за узгодженням з ними, за винятком випадків, встановлених законодавством [1].

Ключовою особливістю ринку інтелектуальної власності є те, що об'єктом комерціалізації (відчуження) виступає не сам інтелектуальний продукт, а майнові права інтелектуальної власності на нього. Водночас, на відміну від матеріальних об'єктів, об'єкти права інтелектуальної власності можуть бути надані у використання на підставі ліцензійного договору не одній, а кільком особам. При цьому сам розробник (автор) зберігає право продовжувати використовувати їх у власній діяльності, за умови, що це не суперечить умовам ліцензійного договору [18].

Інтелектуальні продукти (результат інтелектуальної діяльності), на відміну від звичайних промислових продуктів (товарів, що використовуються для власного споживання), мають потенційно необмежені можливості: вони не втрачають своєї корисності під

час споживання, не зникають і залишаються одночасно доступними для значної кількості споживачів. Більше того, деякі інформаційні продукти набувають сенсу лише за умови розширення доступу до них через мережу Інтернет. Усі ці аспекти свідчать про потенційно нетоварний характер інтелектуальних продуктів. Їх залучення до ринкового обігу та отримання від цього доходів стає можливим виключно за умови обмеження доступу до них, а також за умови відчуження від безпосереднього носія [2].

Обсяг розпорядження майновими правами інтелектуальної власності визначається характером договору, укладеного між суб'єктами ринку об'єктів права інтелектуальної власності. Виходячи з цієї класифікаційної ознаки, та з позиції товарно-грошових відносин, ринок об'єктів права інтелектуальної власності поділяється на три категорії:

1) ринок відчуження (продажу) майнових прав. На цьому сегменті ринку суб'єкт права інтелектуальної власності (продавець) здійснює повне та безповоротне відчуження зазначених прав. В обмін він отримує або одноразову плату, або ж передає їх на безоплатній основі;

2) ринок надання об'єктів права інтелектуальної власності на підставі ліцензійного договору. Цей вид ринку передбачає надання іншим особам дозволу на реалізацію певних дій, обмежених визначеним часовим проміжком та географічною територією. За таке надання правовласник отримує винагороду у формі роялті, паушального платежу, комбінованого платежу, або ж це може відбуватися на безоплатній основі;

3) ринок трансферу технологій. Функціонування цього ринку базується на укладанні договору про трансфер технологій. Такий договір може передбачати як відчуження майнових прав на технологію, так і надання права на її використання стосовно конкретного об'єкта технології та/або її складових, здійснюване у некомерційній або комерційній формі, з отриманням відповідної винагороди у вигляді роялті [2].

Запропонована класифікація ринку об'єктів права інтелектуальної власності посилює розуміння взаємозв'язку товарно-

грошових відносин з нематеріальними об'єктами. Вона чітко ілюструє сценарії реального відчуження та передачі майнових прав, що конкретизує економічний зміст комерціалізації об'єктів права інтелектуальної власності як повноцінного товару з отриманням відповідної винагороди.

Важливо підкреслити, що при комерціалізації (відчуженні, наданні права) об'єкти права інтелектуальної власності набувають статусу нематеріального активу з позиції бухгалтерського обліку. Відповідно, будь-які ринкові дії з ними вимагають неухильного дотримання положень Податкового кодексу України, зокрема тих, що стосуються оподаткування отриманого прибутку, роялті, паушального платежу та податку на додану вартість.

У сфері інтелектуальної власності існує чітке розуміння, що ефективне функціонування ринку інтелектуальної власності неможливе без активної участі його суб'єктів ринкових відносин. За даними низки науковців, до них належать:

- органи державного управління і контролю, що забезпечують регуляторну та наглядову функцію;
- підприємства, які інтегрують об'єкти права інтелектуальної власності у свою діяльність, впроваджуючи нові технологічні та технічні рішення, застосовуючи програмні продукти, торговельні марки тощо;
- організації-розробники інтелектуальних продуктів, що створюють результати інтелектуальної діяльності, такі як об'єкти промислової власності, «ноу-хау», комп'ютерні програми та бази даних;
- інвестори, які фінансують як створення, так і використання об'єктів права інтелектуальної власності;
- виробники-конкуренти, що випускають конкурентноспроможну продукцію або послуги на основі власних розробок чи інших аналогічних об'єктів права інтелектуальної власності;
- виробники-«пірати», які займаються виробництвом, відтворенням, публікацією, розповсюдженням та реалізацією об'єктів права інтелектуальної власності з порушенням майнових прав на них, а також продають контрафактну продукцію [3].

Важливо акцентувати увагу на останньому пункті, де виробники-«пірати» ідентифікуються як суб'єкти недобросовісної конкуренції на ринку інтелектуальної власності. Їх діяльність, часто прихована, спрямована на отримання незаконного прибутку та завдає значних збитків легітимним суб'єктам права інтелектуальної власності. Правові аспекти цих відносин регулюються Законом України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [4], який визначає недобросовісну конкуренцію як будь-які дії в конкурентному середовищі, що суперечать встановленим торговим та іншим чесним звичаям у господарській діяльності. Згідно з цим Законом, до недобросовісної конкуренції належать:

1) неправомірне використання ділової репутації суб'єкта господарювання;

2) творення перешкод суб'єктам господарювання у процесі конкуренції та здобуття неправомірних переваг у конкуренції;

3) неправомірне збирання, розголошення та використання комерційної таємниці.

Як зазначає В. Базилевич, сучасний ринок інтелектуальної власності характеризується «властивими лише йому суперечностями, які зумовлюються особливостями інтелектуального продукту як об'єкта ринкових відносин» [5]. До основних суперечностей цей науковець відносить:

– суперечність між нетоварною сутністю об'єктів інтелектуальної власності та товарною формою їх вираження;

– суперечність між сутністю інтелектуальної власності як суспільної власності і формами її прояву як приватної (індивідуальної) власності;

– суперечність між привласненням ідеального змісту об'єктів інтелектуальної власності та привласненням їх матеріальних носіїв [5].

Зазначені особливості ринку інтелектуальної власності разом з усіма суперечностями є характерними для традиційної інтелектуальної економіки. Однак в умовах подальшої трансформації інтелектуальної економіки у цифрову виникають нові особливості та суперечності, властиві вже цифровому ринку інтелектуальної

власності як новому цивілізаційному економічному феномену. Це зумовлює необхідність поглиблених досліджень з позиції ринкових відносин.

З теоретичної точки зору, цифровізація радикально трансформує інтелектуальну економіку через інтеграцію цифрових технологій. Однією з проривних інновацій у цьому процесі є цифрові платформи, які ми розглядаємо як людино-цифрові системи [6]. Це знаменує перехід від біологічних та фізичних систем до кібербіологічних та кіберфізичних. Переміщення діяльності з реального світу у віртуальний світ забезпечується розвитком цифрових технологій, зокрема: роботизація та кіберсистеми, штучний інтелект, великі дані, безпаперові технології, адитивні технології, хмарні та туманні обчислення (модель розподілення обчислень між кінцевими пристроями), безпілотні та мобільні технології, біометричні, квантові технології, технології ідентифікації, блокчейн тощо. Цьому процесу сприяє динамічна природа цифровізації у світі, зокрема в Україні.

За оцінками науковців, загальний розвиток цифровізації економіки досяг того рівня, коли близько 80% людей мають цифрову присутність у мережі Інтернет. Очікується, що до кінця 2025 року настане переломний момент у цьому процесі. Присутність у цифровому суспільстві стрімко зростала протягом останніх двох десятиліть. Лише десятиліття тому цифрова присутність зазвичай означала наявність номера стільникового зв'язку, електронної адреси та, можливо, особистого веб-сайту чи профілю в соціальній мережі [7]. Сьогодні ж цифрова присутність асоціюється з багатосторонньою цифровою взаємодією на численних інтернет-платформах та у соціальних мережах. Дослідження Reuters прогнозує, що приблизно 70 % нової вартості, яка буде створена в найближче десятиліття, базуватиметься на цифрових платформах [8]. Узагальнюючи, низка науковців обґрунтовано стверджує, що «цифрова трансформація економіки означає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери економічної діяльності. Ця інтеграція призводить до фундаментальних змін» [9]. Це дає змогу:

- 1) оптимізувати бізнес-процеси;

2) створювати нові продукти та послуги завдяки технологіям, віртуальній реальності, хмарним сервісам та штучному інтелекту;

3) економити кошти за рахунок оптимізації персоналу через автоматизацію та роботизацію бізнес-процесів.

4) пропонувати абсолютно нові бізнес-рішення [6].

Саме процес цифровізації трансформує інтелектуальну економіку в напрямі вдосконалення та зміни нормативно-правової системи та захисту прав інтелектуальної власності. О. Вінник підкреслює зростаючу необхідність правового забезпечення цивілізованого (з урахуванням загальносупільних інтересів) спрямування цифровізації та використання цифровізованих явищ [10].

Одночасно з цим формується цифрове середовище, в якому зростає ймовірність проявів недобросовісної конкуренції. Як справедливо застерігає А. Золотар, «оскільки компанії та автори процвітають у цифровому просторі, для них вкрай важливо захистити свої активи та надати цим активам цінність. І в міру того, як цифрова сфера розвивається, інтелектуальна власність стає більш вразливою для порушень через більшу легкість підробки та копіювання об'єктів інтелектуальної власності» [11]. Таке застереження має критичне значення для комерційної діяльності на цифровому ринку інтелектуальної власності, що зумовлює нагальну потребу вдосконалення законодавства з охорони прав інтелектуальної власності.

З теоретичного погляду, у «людино-цифровій системі, в якій здійснюється процес передачі інформації від джерела до одержувача, метою якого є інформаційно-комунікаційна діяльність з використанням новітніх цифрових технологій та цифрового зв'язку з додержанням цифрового права» [5], формується цифровий ринок України та його ключова складова – цифровий ринок об'єктів права інтелектуальної власності. Ці ринки мають відмінні ознаки щодо нормативно-правового регулювання та комп'ютерного техніко-технологічного забезпечення з використанням цифрових платформ. Вони характеризуються різним станом та перспективами формування, що відображає їх різний рівень розвитку.

З економічної точки зору, на цифровому ринку України та на цифровому ринку об'єктів права інтелектуальної власності також функціонують товарно-грошові відносини з нематеріальними об'єктами стосовно передачі (надання, зміни власника) майнових прав залежно від виду договору між суб'єктами ринку об'єктів права інтелектуальної власності. При цьому діють «всі закони руху товарно-грошових відносин – закони вартості та цін, закони міжгалузевої та внутрішньогалузевої конкуренції, закони прибутку та зростання капіталу, суть закони у яких функціонує цифрова економіка – ринкова економіка, що спирається на цифрові технології» [12].

Важливо підкреслити, що з методологічної позиції бухгалтерського обліку, ключовими ознаками нематеріальних активів стосовно об'єктів права інтелектуальної власності є відсутність у них матеріально-речової структури (форми), їх довгострокове використання, здатність генерувати господарську користь та високий рівень невизначеності щодо майбутніх прибутків від їх застосування. Однак більшість нематеріальних активів все ж мають певні матеріальні носії. Наприклад, USB-флеш-накопичувач слугує матеріальним носієм для комп'ютерної програми, а паперовий документ містить угоду про авторські права. Проте в цих випадках фізична субстанція є вторинною порівняно з нематеріальною складовою – інформацією. Якщо ж первинним виступає саме матеріальний елемент, то об'єкт слід обліковувати у складі основних засобів. Наприклад, програмне забезпечення комп'ютера, що керує верстатом, є невід'ємною частиною відповідного апаратного забезпечення та обліковується як основний засіб.

На цифровому ринку контрагенти використовують цифрові технології та цифрові платформи, де предметом продажу виступає інформація як кінцевий результат творчої діяльності. Ця інформація набуває товарно-цифрової цінності або ж є нематеріальним благом, що становить об'єкт цивільних прав, виражений сукупністю даних в електронній формі. Такий об'єкт може бути предметом торгівлі у цифровому форматі або передаватися, а також використовуватися

для платіжних чи інвестиційних цілей. Головною ознакою цифрового ринку об'єктів права інтелектуальної власності є те, що кінцевим результатом є об'єкт продажу в електронній формі (цифрова річ у цифровому форматі) на відповідному матеріальному носії, причому розпорядження майновими правами інтелектуальної власності оформлюється у встановленому законодавством порядку.

На цифровому ринку об'єктів права інтелектуальної власності, як зазначає Л. Тарасенко, застосування цифрових технологій зумовило низку важливих тенденцій для розвитку права інтелектуальної власності. Серед них: можливість швидкого оцифровування об'єктів інтелектуальної власності, перш за все, авторського права, що передбачає перетворення письмової форми у цифрову, наприклад, у файл певного вигляду (текстовий, зображення тощо); створення абсолютно нових, винятково «цифрових» об'єктів інтелектуальної власності (наприклад, програмне забезпечення різних типів); а також стрімке поширення та розростання мережі Інтернет, що забезпечує швидке глобальне передання цифрової інформації (а отже, й об'єктів права інтелектуальної власності) по всьому світу [13].

На цифровому ринку об'єктів права інтелектуальної власності відбувається комерціалізація оцифрованих продуктів інтелектуальної власності (тобто перетворених письмових форм у цифрові – тексти, зображення тощо). Тут також створюються нові цифрові об'єкти права інтелектуальної власності, наприклад, цифровий контент у цифровій формі: комп'ютерні програми, застосунки, відеофайли, аудіофайли, музичні файли, цифрові ігри та електронні книги тощо.

Отже, на цифровому ринку об'єктів права інтелектуальної власності вони виступають як цифрова річ, що існує у цифровому форматі на матеріальному носії та набуває товарно-цифрової цінності. На них поширюються товарно-грошові відносини стосовно передачі (надання, зміни власника) майнових прав залежно від типу договору між контрагентами цифрового ринку.

Важливого значення для розвитку цього напряму в Україні набувають інтеграційні процеси системи охорони та захисту

прав інтелектуальної власності з Європейським Союзом. Цьому сприяє Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, ратифікована 16 вересня 2014 року.

Україна взяла на себе зобов'язання забезпечити рівень захисту інтелектуальної власності, аналогічний тому, що існує в Європейському Союзі. Це передбачає запровадження в Україні прогресивних європейських правових стандартів та ознайомлення із законодавством і правозастосовною практикою Європейського Союзу у царині правового регулювання відносин інтелектуальної власності [14].

Цифровий ринок України охоплює багатогранні аспекти ринкових відносин і на сучасному етапі активно інтегрується в Єдиний цифровий ринок Європейського Союзу. Цей простір є масштабною економічною зоною, що охоплює телекомунікації, сервіси електронної ідентифікації, довірчі послуги, кібербезпеку, захист персональних даних та інші ключові сфери. Такий інтеграційний процес обов'язково враховує особливості цифровізації інтелектуальної економіки як в Європейському Союзі, так і в Україні.

З теоретичної точки зору, вважаємо за доцільне розглянути низку важливих особливостей цифровізації ринку інтелектуальної власності та її економічну домінанту. Ці характеристики визначають напрямки становлення, пошуку та потенційного впливу нових векторів розвитку на процес інтелектуалізації людино-цифрового середовища.

Першою особливістю цифровізації ринку є високий рівень концентрації провідних фірм та їх схильність до монополізації. Низка науковців обґрунтовано стверджує, що цифрові ринки України все більше характеризуються високою концентрацією, а здебільшого й монопольним становищем провідних компаній, чия ринкова влада досягла аномальних масштабів [15].

Другою особливістю цифровізації ринку є поширеність порушень авторських прав у мережі Інтернет. Це обумовлено тим,

що переважна більшість веб-сайтів містить об'єкти авторського права у вигляді текстової та графічної інформації. Додатково, веб-ресурси часто розміщують музичні твори (пісні) та аудіовізуальні твори (фільми, кліпи тощо). Визначальним аспектом тут є зміст веб-сайту (контент). У науковій літературі підкреслюється, що саме контент веб-сайту є найважливішим елементом серед усіх його складових. Веб-сайт розглядається як «комплексний об'єкт права інтелектуальної власності, оскільки він охоплює програмні засоби (відповідні комп'ютерні програми, що забезпечують його функціонування); має інформаційне наповнення (тексти, зображення тощо); володіє унікальним ім'ям (доменним ім'ям); інформація, що міститься на веб-сайті, зберігається на віддаленому комп'ютері (цей процес називається хостингом); а доступ до інтернет-сайту можливий з будь-якого комп'ютера, підключеного до мережі Інтернет, завдяки використанню відповідного програмного забезпечення (публічний доступ будь-якої особи)» [13]. Ця доступність стала передумовою для збільшення кількості правопорушень, пов'язаних з використанням об'єктів авторських прав, таких як цифрове піратство та плагіат. На сьогодні найбільш поширеним порушенням авторського права є незаконне використання творів та їх незаконне розповсюдження, що здійснюється без згоди суб'єкта авторського права.

Третьою особливістю цифровізації ринку є проблематика захисту цифрової особистості. Як зазначає О. Костенко, чинне законодавство не спроможне належним чином регулювати суспільні відносини, які стрімко розвиваються в електронному просторі із застосуванням цифрових технологій, штучного інтелекту, цифрової особистості, цифрових аватарів та інших технологій, особливо тих, що можуть обмежувати права і свободи людини. Фактично, паралельно зі створенням нових суспільних відносин у метавсесвіті, виникає необхідність створення й електронної юрисдикції – сфери застосування можливостей суб'єктом компетенції або області, на яку поширюється право [16]. За оцінкою А. Золотар, «важливою темою у епоху цифрових технологій стає питання конфіденційності, оскільки неавторизований обмін даними, інтеграція даних, неетичне використання даних і несанкціоноване публічне розголошення є основними проблемними сферами інтелектуальної власності» [11].

У бізнесі цифрова особистість може визначати імідж фахівця, впливати на професійні можливості та сприяти розвитку мережевих контактів. Захист цифрової особистості стає критичним у зв'язку з ризиками кіберзлочинності, крадіжки особистих даних, атак на конфіденційність [17].

Ключовим тут є законодавство про захист персональних даних у Європейському Союзі. Структура пакету нормативно-правових актів щодо захисту персональних даних включає: Регламент (ЄС) 2016/679 (Загальний регламент захисту персональних даних (GDPR)); Директиву (ЄС) 2016/680 про захист фізичних осіб щодо обробки персональних даних, пов'язаних з кримінальними правопорушеннями або виконанням кримінальних покарань, а також про вільний рух таких даних; та Регламент (ЄС) 2018/1725 щодо обробки персональних даних установами, органами, офісами та агентствами Союзу. В Україні діє Закон України «Про захист персональних даних», до якого було внесено низку змін та доповнень, «однак у ньому досі відсутні положення про особливості захисту цифрової особистості, які, враховуючи специфіку кіберсередовища, не можуть бути тотожними стандартним правилам захисту персональних даних» [17].

Четвертою особливістю цифровізації ринку є становлення ринку віртуальних активів. До них належать, зокрема, криптовалюти, які не мають центрального органу управління та емісії, не підкріплені жодною національною валютою і які неможливо підробити. Згідно з Законом України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» [19], віртуальний актив визначається як цифрове вираження вартості, яким можна торгувати у цифровому форматі або переказувати, і яке може використовуватися для платіжних чи інвестиційних цілей.

П'ятою особливістю цифровізації ринку є стрімкий розвиток сфери штучного інтелекту. За оцінкою Г. Андрощука, «штучний інтелект у правовому регулюванні розглядається як новий виклик для економіки та правової системи, нове явище, що

має мультиплікаційний ефект, правовий феномен у структурі правовідносин, новий об'єкт для правового регулювання. Сучасний науково-технологічний розвиток призвів до того, що штучний інтелект став здатним генерувати та створювати різноманітні твори – науки, літератури і мистецтва. Створення творів штучним інтелектом є невід'ємною сферою діяльності в сучасній цифровій економіці» [20]. Впровадження технологій штучного інтелекту прискорює бізнес-процеси та забезпечує компаніям значні прибутки.

Висновки. З подальшою трансформацією економіки інтелектуальної власності у цифрову з'являються нові особливості та суперечності, притаманні саме цифровому ринку інтелектуальної власності. У сучасному людино-цифровому середовищі формується цифровий ринок України, а в його складі – цифровий ринок об'єктів права інтелектуальної власності. Ці ринки базуються на комп'ютерному та техніко-технологічному забезпеченні з використанням цифрових платформ. За цих умов зростає цифрова сфера, у якій інтелектуальна власність стає більш вразливою для порушень через легкість підроблення та копіювання. Це зумовлює нагальну потребу в протидії проявам недобросовісної конкуренції та вдосконаленні законодавства з охорони прав інтелектуальної власності в Україні для подальшої інтеграції до Європейського Союзу.

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ РИНКУ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ УКРАЇНИ З ЄС

Статтю присвячено аналізу особливостей ринку об'єктів права інтелектуальної власності в Україні. Виявлено, узагальнено та надано коротку характеристику видів та суб'єктів ринкових відносин у сфері інтелектуальної власності. Розглянуто формування цифрового ринку в Україні, зокрема, об'єктів права інтелектуальної власності. Виявлено відмінності ринкових відносин щодо матеріальних та нематеріальних активів (результатів творчої та/або інтелектуальної діяльності людини). Визначено важливість

спрямування державної політики на імплементацію положень законодавства Європейського Союзу щодо стандартів захисту об'єктів права інтелектуальної власності та захисту персональних даних. Вказано на необхідність удосконалення механізмів публічного управління у вказаній сфері. У статті визначено основні проблеми, які потребують їх вирішення для можливості повноцінного завершення інтеграційних процесів України до Європейського Союзу. Автором визначено основні напрямки, розвиток яких, дозволить підвищити рівень захисту інтелектуальної власності та персональних даних за рахунок використання цифровізації та сучасних технологій. Встановлено, що з розвитком цифрових технологій, об'єкти права інтелектуальної власності, стають більш уразливими з точки зору можливого їх несанкціонованого використання та тих нових загроз, які викликані глобальною цифровізацією. Вказане зумовлює нагальну потребу в протидії проявам недобросовісної конкуренції та вдосконаленні правового механізму публічного управління у сфері охорони та захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності в Україні.

Ключові слова: *цифровізація, ринок об'єктів, інтелектуальна власність, інтеграційні процеси, Європейський Союз.*

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy [The Civil Code of Ukraine]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> [in Ukrainian].
2. Shevchenko, L.S., Hrytsenko, O.A., & Kaminska, T.M. (2015). *Ekonomika intelektualnoi vlasnosti [Economics of Intellectual Property]*. Kyiv [in Ukrainian].
3. Husakovska, T.O., Rybalko-Rak, L.A., & Kuzhel, N.L. (2020). Rynok intelektualnoi vlasnosti v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Intellectual Property Market in Ukraine: Problems and Prospects]. *Biznes Inform – Business Inform*, 4, (pp. 71-79) [in Ukrainian].
4. Zakon Ukrainy «Pro zakhyst vid nedobrosovisnoi konkurentsii» [Law of Ukraine «On Protection from Unfair Competition»]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/zmlogf> [in Ukrainian].
5. Bazylevych, V.D. (2014). *Intelektualna vlasnist [Intellectual Property]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
6. Butnik-Siverskyi, O. (2023). Intelektualizatsiia tsyfrovoy ekonomiky: ekonomiko-pravovyi pohliad [Intellectualization of the Digital Economy: Economic and Legal Perspective]. *Teoriia i praktyka intelektualnoi vlasnosti – Teoriia i praktyka intelektualnoi vlasnosti*, 1-2, (pp. 86-96) [in Ukrainian].
7. Voronkova, V.H., Kapitamenko, N., & Nikitenko, V. (2019). Pravovi zasady zakhystu intelektualnoi vlasnosti u tsyfrovomu suspilstvi [Legal Principles of Intellectual Property Protection in the Digital Society]. *Pidnesennia nauky: Yurydychni nauky – ScienceRise: Juridical Science*, 4(10), (pp. 32-37) [in Ukrainian].
8. Digitalisation and Intellectual Property in the time of COVID-19. (n.d.). *www.reuters.com*. Retrieved from: <https://www.reuters.com/article/sponsored/digitalisation-and-intellectual-property-in-the-time-of-COVID-19> [in English].
9. Bashlai, S., & Yaremko, I. (2023). Tsyfrovizatsiia ekonomiky Ukrainy v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv [Digitalization of the Ukrainian Economy in the Context of European Integration Processes]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 48, (pp. 3-4) [in Ukrainian].
10. Vinnyk, O. (2021). *Pravo tsyfrovoy ekonomiky [Law of the Digital Economy]*. Kyiv: NDI pryvatnoho prava i pidpriemnytstva imeni akademika F. H. Burchaka NAprN Ukrainy [in Ukrainian].
11. Zolotar, A.S. (2022). Teperishnii stan zakhyshchenosti intelektualnoi vlasnosti v konteksti tsyfrovizatsii [Current State of Intellectual Property

Protection in the Context of Digitalization]. *Aktualni problemy derzhavy i prava – Current problems of state and law*, (pp. 41-50) [in Ukrainian].

12. Matviienko-Biliaieva, H.L. (2022). Tendentsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky yak hospodarskoi systemy [Trends in the Development of the Digital Economy as an Economic System]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, 181, (pp. 115-119) [in Ukrainian].

13. Tarasenko, L. (2019). Obiekty avtorskoho prava u tsyfrovomu seredovyshchi [Copyright Objects in the Digital Environment]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii iurydychna – Visnyk of Lviv University. Series «Law»*, 68, (pp. 231-239) [in Ukrainian].

14. Bocharova, N. (2018). Novitnia stratehiia Yevrosoiuzu shchodo zakhystu prav intelektualnoi vlasnosti [Latest EU Strategy for the Protection of Intellectual Property Rights: European Integration Processes in the XXI Century]. *Proceedings from EIP '18: Yevropeiski intehratsiini protsesy u XXI stolitti: kliuchovi tendentsii, osnovni vyklyky ta novi mozhlyvosti – European integration processes in the 21st century: key trends, main challenges and new opportunities*, (pp. 53-60) [in Ukrainian].

15. Nykyforov, A.Ye., & Pohuda, N.V. (2023). Derzhavna polityka spryannia konkurentsii na tsyfrovyykh rynkakh [State Policy for Promoting Competition in Digital Markets]. *Derzhavne upravlinnia ta administruvannia v Ukraini – Public administration and management in Ukraine*, 37, (pp. 36-40) [in Ukrainian].

16. Kostenko, O.V. (2022). Elektronna yurysdyktsiia, metavsesvit, shtuchnyi intelekt, tsyfrova osobystist, tsyfrovyi avatar, neironni merezhi: teoriia, praktyka, perspektyvy [Electronic Jurisdiction, Metaverse, Artificial Intelligence, Digital Personality, Digital Avatar, Neural Networks: Theory, Practice, Prospects]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific innovation and advanced technologies*, 2(4), (pp. 54-78) [in Ukrainian].

17. Bondarenko, O.C., & Dumchykov, M.O. (2024). Zakhyst tsyfrovoy osobystosti: vyvchennia dosvidu Yevropeiskoho Soiuzu ta Ukrainy [Protection of Digital Identity: Studying the Experience of the European Union and Ukraine]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal*, 1, (pp. 334-338) [in Ukrainian].

18. Shtyrov, O. (2023). Zmist poniattia intelektualnoi vlasnosti v konstytutsiinomu rozdzili: dosvid zarubizhnykh krain [Contents of the concept of intellectual property in the constitutional section: the experience of foreign countries]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, (21), (pp. 741-754). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2023.21.06> [in Ukrainian].

19. Zakon Ukrainy «Pro zapobihannia ta protydiu lehalizatsii (vidmyvanniu) dokhodiv, oderzhanykh zlochynnym shliakhom, finansuvanniu teroryzmu ta finansuvanniu rozpovsiudzhennia zbroi masovoho znyshchennia» [Law of Ukraine «On Prevention and Counteraction to Legalization (Laundering) of Criminal Proceeds, Financing of Terrorism and Financing of Proliferation of Weapons of Mass Destruction»]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.gd/lbmewu> [in Ukrainian].

20. Androshchuk, H.O. (2023). Shtuchnyi intelekt i intelektualna vlasnist: problemy rehuliuвання [Artificial Intelligence and Intellectual Property: Problems of Regulation]. *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia – Expert: paradigms of legal sciences and public administration*, 2(14), (pp. 58-78) [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Дмитро Слободянюк, д. PhD у галузі публічного управління та адміністрування, викладач кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: slobodyanyuk.dmitry@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6281-1907>.

Dmytro Slobodianiuk, PhD in Public Management and Administration, Lecturer, Department of Local Government and Regional Development, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: slobodyanyuk.dmitry@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6281-1907>.

Slobodianiuk, D. (2025). Problematic aspects of digitalization of the intellectual property market in the context of Ukraine's integration processes with the EU. *Public Administration and Regional Development*, 28, 471-488. <https://doi.org/10.34132/pard2025.28.08>

DOI 10.34132/pard2025.28.09

Отримано: 2 жовтня 2024
Змінено: 30 січня 2025
Прийнято: 24 лютого 2025
Опубліковано:
30 червня 2025

Received: 2 October 2024
Revised: 30 January 2025
Accepted: 24 February 2025
Published:
30 June 2025

Petro Opanashchuk

EUROPEAN AND WORLD PRACTICES OF FORMING A COMPREHENSIVE HUMANITARIAN SPACE

The article examines the formation of a comprehensive humanitarian space in modern conditions. It is determined that it is gaining strategic importance, as it encompasses the integration of policies in the spheres of culture, education, preservation of cultural heritage, formation of national identity, as well as the regulation of interethnic and interfaith relations. The article analyzes the main theoretical approaches to humanitarian policy, presented in the works of Pierre Bourdieu, Stuart Hall, Arjun Appadurai and John Tomlinson. Particular attention is paid to the analysis of cultural practices as a mechanism of social mobilization and a means of ensuring social integration.

The international experience of forming a humanitarian space is studied using the example of Great Britain, France, Germany, Italy, Spain, the USA, Canada, Japan and South Korea. Key trends and challenges in the development of humanitarian policy in the context of globalization are identified, in particular the impact of digitalization, which opens up new opportunities for intercultural communication, interactive knowledge exchange and the formation of a common information space.

Special attention is paid to the Ukrainian context of the formation of the humanitarian space. The processes of adaptation of European and world experience are analyzed, in particular in the field of state regulation of cultural policy and mechanisms for preserving national

identity. Key challenges are identified: uneven distribution of funding for cultural initiatives, language barriers, digital inequality, problems of intercultural interaction and information security.

The results of the study can be used to develop public administration strategies aimed at preserving cultural heritage, developing educational institutions, strengthening national identity, and ensuring information security in the context of digital transformation and global challenges.

Keywords: *humanitarian space, humanitarian policy, national identity, cultural heritage, digitalization, interethnic relations, international experience, state regulation.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних умовах глобалізації та стрімкого технологічного прогресу формування цілісного гуманітарного простору набуває особливої актуальності. Під гуманітарною політикою розуміють комплекс заходів у галузі культури, який включає культурні та креативні індустрії, а також політику у сфері освіти, збереження культурної спадщини, формування національної ідентичності і регулювання міжрелігійних, міжконфесійних, міжетнічних відносин і мовної політики. Цей простір є не лише інструментом збереження і розвитку культурних цінностей, а й важливим чинником забезпечення соціальної згуртованості, демократизації суспільства та інтеграції національних спільнот у глобальне середовище.

Європейський Союз, а також провідні міжнародні організації, зокрема ЮНЕСКО та Рада Європи, активно впроваджують моделі інтегрованої гуманітарної політики. Серед основних напрямів цих зусиль виділяють розвиток культурних та креативних індустрій, що стимулюють інноваційні проекти та сприяють інтеграції культурних ініціатив у регіональні стратегії розвитку. Поряд із цим, велика увага приділяється трансформації освітніх систем шляхом забезпечення доступу до високоякісної освіти, реалізації програм міжнародної мобільності та впровадження цифрових технологій, які сприяють обміну знаннями та культурними практиками. Одночасно, важливим завданням є збереження культурної

спадщини через розробку механізмів охорони історико-культурних цінностей, відновлення традиційних ремесел і підтримку мовного різноманіття, що є важливим елементом національної ідентичності. Крім того, значну роль відіграє формування умов для діалогу між різними етнічними, релігійними та конфесійними групами, що дозволяє зміцнювати соціальну солідарність і знижувати ризики конфліктів за рахунок взаємного розуміння та толерантності.

Попри значний прогрес, досягнуті результати стикаються з численними викликами. Різниця у фінансуванні культурних та освітніх ініціатив, політичні та економічні диспропорції, а також розбіжності у національних пріоритетах можуть обмежувати ефективність інтеграційних процесів. Мовні та культурні бар'єри, що виникають під впливом глобалізаційних процесів, часто ускладнюють збереження та розвиток менш представлених культурних традицій. Також виклики цифрової трансформації, зокрема питання інформаційної безпеки та нерівномірного доступу до сучасних технологій, додають складності у реалізації комплексної гуманітарної політики.

Таким чином, дослідження європейських та світових практик формування цілісного гуманітарного простору є надзвичайно актуальним завданням. Аналіз успішних моделей інтеграції, правових механізмів і технологічних інструментів дозволяє розробити ефективні рекомендації для удосконалення державної політики у сфері культури, освіти і збереження культурної спадщини. Це сприятиме не лише збереженню національної ідентичності, але й створенню умов для конструктивного діалогу між різними соціальними групами в умовах сучасного глобалізованого світу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна наукова література, присвячена дослідженню гуманітарної політики як системи, що охоплює політику в галузі культури, освіти, збереження культурної спадщини, формування національної ідентичності, а також регулювання міжрелігійних, міжконфесійних, міжетнічних відносин і мовної політики, демонструє зростаючий інтерес до інтегрованих підходів у формуванні цілісного гуманітарного

простору. Провідні закордонні дослідники, такі як П. Бурдє, С. Холл, А. Аппадурай і Д. Томлінсон, відкривають нові перспективи в аналізі взаємозв'язків між культурними процесами та соціально-економічними трансформаціями. Їх роботи підкреслюють, що гуманітарна політика виступає не лише як механізм збереження культурних традицій, але й як динамічний інструмент стимулювання креативних індустрій та соціальної мобілізації.

Вітчизняні науковці також вносять вагомий вклад у розробку концепції цілісного гуманітарного простору. Так, О. Феденко аналізує особливості збереження культурної спадщини та формування національної ідентичності в контексті європейської інтеграції, демонструючи, як традиційні цінності можуть інтегруватися в сучасні моделі культурної політики. Ю. Воробій досліджує механізми взаємодії між різними етнічними, релігійними та мовними спільнотами, наголошуючи на значенні міжрелігійного та міжконфесійного діалогу для створення гармонійного гуманітарного простору. Їх дослідницький досвід дозволяє поєднати глобальні тенденції з урахуванням специфіки національного контексту, що є особливо важливим для країн, які перебувають на шляху інтеграції до європейського простору.

Таким чином, аналіз останніх публікацій свідчить про необхідність синтезу міжнародного досвіду та національних підходів у формуванні цілісного гуманітарного простору. Інтеграція моделей, розроблених провідними закордонними дослідниками, із рекомендаціями вітчизняних науковців створює передумови для розробки ефективних стратегій державної політики, здатних адаптуватися до сучасних глобальних викликів та сприяти сталому розвитку суспільства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз європейських та світових практик формування цілісного гуманітарного простору, що охоплює політику в галузі культури, включаючи культурні та креативні індустрії, освіти, збереження культурної спадщини, формування національної ідентичності, а також регулювання міжрелігійних, міжконфесійних, міжетнічних відносин та мовної політики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування цілісного гуманітарного простору в сучасних умовах набуває особливого значення завдяки інтеграції політик у галузі культури, освіти, збереження культурної спадщини, формування національної ідентичності, а також регулювання міжрелігійних, міжконфесійних, міжетнічних відносин і мовної політики. Теоретичні засади цього підходу широко розглядаються у працях провідних закордонних науковців. Так, П. Бурдье у своїх дослідженнях концепції культурного капіталу та *habitus* демонструє, як культурні практики стають чинником соціальної мобілізації та інструментом інтеграції різних соціальних груп [2]. С. Голл, аналізуючи процеси представлення та ідентичності, підкреслює, що культура виступає не лише віддзеркаленням суспільних процесів, а й активним агентом змін у структурі суспільства [5]. А. Аппадурай розкриває динаміку глобальних культурних потоків, демонструючи, як взаємодія традиційних та сучасних культур створює умови для виникнення нових форм соціальної згуртованості [1]. Д. Томлінсон доповнює ці концепції, акцентуючи увагу на трансформації культурних політик у постколоніальному контексті та важливості інтеграції національних традицій у глобальні процеси [13]. Зазначені теоретичні положення формують базис для подальшого аналізу практик формування гуманітарного простору в європейських та світових контекстах.

У глобальному контексті світові практики формування гуманітарного простору відрізняються мультидисциплінарністю підходів і врахуванням різних соціально-культурних контекстів. Дослідники зі Сполучених Штатів, зокрема Д. Томлінсон, підкреслюють важливість постколоніального аналізу, що дозволяє краще зрозуміти трансформацію культурних політик у глобалізованому світі [13]. Він акцентує увагу на тому, що збереження культурної спадщини повинно інтегруватися з сучасними освітніми програмами та розвитком креативних індустрій, що сприяє формуванню унікального національного простору в умовах глобальної конкуренції. Сучасні дослідження також демонструють, що цифровізація відкриває нові можливості для інтерактивного обміну культурними знаннями, що є важливим чинником для створення глобального гуманітарного простору [1].

На тлі світових досліджень вітчизняні науковці також роблять вагомий внесок у формування теоретичних та практичних підходів до інтеграції гуманітарної політики. В. Скуратівський у своїх роботах детально аналізує питання збереження культурної спадщини та формування національної ідентичності в умовах європейської інтеграції, підкреслюючи, що успіх цих процесів залежить від здатності держави адаптувати традиційні культурні цінності до сучасних викликів цифрової трансформації [10]. Ю. Воробій досліджує механізми міжконфесійного та міжетнічного діалогу, зазначаючи, що створення умов для конструктивного діалогу між різними соціальними групами є ключовим чинником для побудови стійкого гуманітарного простору [3]. Їх дослідження сприяють розробці адаптивних моделей державного управління, що враховують специфіку національного контексту при інтеграції в європейський та світовий простір.

Незважаючи на значний прогрес, аналіз європейських та світових практик свідчить про наявність низки викликів, що перешкоджають безперешкодній інтеграції гуманітарної політики. Одним із основних бар'єрів залишається розбіжність у фінансуванні культурних та освітніх ініціатив, що відображає політичні та економічні диспропорції між регіонами. Як зазначають дослідники, зокрема Бурдье та Холл, для ефективного формування гуманітарного простору необхідно створити стабільні механізми фінансування та підтримки розвитку креативних індустрій. Також важливим викликом є подолання мовних та культурних бар'єрів, що посилюють соціально-культурні розриви в мультикультурному середовищі. Забезпечення багатомовності та підтримка мовного різноманіття, як підкреслює Холл, є критично важливими для збереження культурної ідентичності [5]. Крім того, цифровізація, попри свої переваги, приносить із собою ризики нерівномірного доступу до технологій, що може ще більше загострити існуючі соціальні проблеми [1].

Перспективи інтеграції гуманітарної політики вказують на необхідність синтезу світового досвіду з урахуванням національних особливостей. Україна, яка активно інтегрується до європейського простору, має враховувати як рекомендації провідних західних науковців, так і результати досліджень вітчизняних експертів.

Застосування інтегрованого підходу дозволить розробити адаптивні стратегії, спрямовані на збереження національної ідентичності, розвиток культури та освіти, а також забезпечення міжконфесійного та міжетнічного діалогу. Це, в свою чергу, створить сприятливі умови для сталого розвитку суспільства в умовах глобалізації та цифрової ери.

Проведений аналіз європейських та світових практик формування цілісного гуманітарного простору свідчить про необхідність інтеграції різних аспектів гуманітарної політики для досягнення гармонії між традиційними цінностями та сучасними викликами. Теоретичні засади, викладені провідними дослідниками, такими як П. Бурдьє, С. Холл, А. Аппадурай і Д. Томлінсон, знаходять своє практичне підтвердження у численних європейських ініціативах. Водночас, досвід вітчизняних науковців, таких як В. Скуратівський та Ю. Воробій, демонструє важливість адаптації цих підходів до специфіки національного контексту. Отже, формування цілісного гуманітарного простору є багатовимірною задачею, що вимагає як інтеграції сучасних технологічних рішень, так і глибокого осмислення культурних, соціальних та політичних процесів для розробки ефективних стратегій державного управління.

У сучасному глобалізованому світі, де культурні, освітні та соціальні процеси невинно трансформуються, формування цілісного гуманітарного простору стає надзвичайно актуальним завданням. Гуманітарна політика, що охоплює сферу культури (включаючи культурні та креативні індустрії), освіти, збереження культурної спадщини, формування національної ідентичності, а також регулювання міжрелігійних, міжконфесійних, міжетнічних відносин і мовної політики, є ключовим інструментом забезпечення стійкого розвитку суспільства. Саме завдяки інтеграції цих напрямків можливо не тільки зберегти традиційні цінності, але й створити інноваційне середовище, яке сприятиме розвитку креативних індустрій, підвищенню якості освіти та зміцненню національної самосвідомості.

У Великобританії формується потужна система гуманітарної політики, яка базується на інтеграції традиційних культурних

цінностей із сучасними інноваціями. Після Брекзиту країна змушена була переглянути централізовані моделі управління, що призвело до активної децентралізації та створення регіональних платформ для підтримки культурних ініціатив [13]. Публічно-приватні партнерства та грантові програми спрямовують значні ресурси на розвиток креативних індустрій і збереження історико-культурної спадщини [4]. Крім того, активне використання цифрових технологій, зокрема створення віртуальних музеїв і онлайн-архівів, забезпечує широкий доступ до культурних ресурсів, сприяючи міжетнічному та міжрелігійному діалогу [1].

Французька модель гуманітарного простору зосереджена на збереженні національної ідентичності через підтримку французької мови, літератури, мистецтва та традицій. Державна політика, реалізована через Міністерство культури, включає численні реставраційні проекти, фестивалі та виставки, що сприяють популяризації культурної спадщини [5]. Водночас, цифрова трансформація дозволяє створювати онлайн-платформи для доступу до архівних матеріалів, завдяки чому культурні ресурси стають доступними для широкої аудиторії [3].

Німецька модель базується на федеративному устрої, що забезпечує автономію регіонів і створення ефективної мережі управління на всіх рівнях [12]. Державні програми та регіональні ініціативи гармонізують стандарти підтримки культури, освіти і мовної політики, що відображається у високій активності місцевих муніципалітетів [2]. Системи грантового фінансування та партнерські проекти сприяють інтеграції традиційних цінностей із сучасними технологічними рішеннями [4].

Італійський досвід відзначається глибокою орієнтацією на збереження культурної спадщини через численні реставраційні проекти і охорону історичних пам'яток. Державні та муніципальні програми підтримують не лише традиційні ремесла, але й сучасні креативні індустрії, інтегруючи культурні традиції з інноваційними підходами в освіті та бізнесі [10]. Цифрові технології дозволяють створювати віртуальні тури і онлайн-архіви, що забезпечують доступ до культурних ресурсів глобальній аудиторії [14].

Іспанська модель вирізняється високою регіональною різноманітністю та мультикультуралізмом. Державна політика спрямована на збереження мовного різноманіття, що підтримується законодавчими ініціативами та спеціальними програмами для регіональних мов [5]. Регулярні культурні фестивалі, виставки та заходи з популяризації традиційних ремесел сприяють інтеграції різних культурних традицій у єдиний гуманітарний простір. Крім того, активне використання цифрових платформ забезпечує інтерактивний доступ до культурних ресурсів, що сприяє міжетнічному діалогу [14].

Скандинавські країни відомі високою соціальною злагодженостю та інноваційними підходами до гуманітарної політики. Ці країни активно використовують цифрові технології для створення інтерактивних платформ, що забезпечують доступ до культурних та освітніх ресурсів [14]. Державні програми орієнтовані на підтримку мовного різноманіття і міжетнічного діалогу, що досягається завдяки інклюзивним заходам та участі громадськості [3]. Висока прозорість управління та активна участь місцевих громад сприяють розвитку креативних індустрій і підтримці культурної ідентичності [5].

У США гуманітарний простір формується через багаторівневу систему підтримки культури, освіти та мистецтва, яка включає як федеральні, так і штатні програми. Організації, такі як Національний фонд мистецтв (NEA), надають гранти на підтримку креативних індустрій і культурних проєктів, що сприяють збереженню культурної спадщини [1]. Освітні установи активно впроваджують міждисциплінарні програми, що об'єднують культуру, технології та соціальні науки, що стимулює розвиток інноваційних підходів до навчання [2]. Розвинена цифрова інфраструктура забезпечує створення онлайн-архівів та віртуальних музеїв, що робить культурні ресурси доступними для широкої аудиторії [3]. Канадська модель ґрунтується на принципах мультикультуралізму та федеративного устрою, що забезпечує автономію провінцій і територій. Державна політика спрямована на підтримку двомовності і збереження культурної спадщини корінних народів, що реалізується через спеціальні програми і законодавчі ініціативи [10].

Освітні установи активно впроваджують курси з культурного розвитку, а цифрові платформи забезпечують інтерактивний доступ до культурних ресурсів, сприяючи міжетнічному діалогу. Австралійський досвід характеризується високою увагою до культурного різноманіття, інтеграції іммігрантів і підтримці корінних культур аборигенів. Державні програми спрямовані на фінансування реставраційних проєктів, організацію культурних фестивалів і популяризацію традиційних ремесел [3]. Використання цифрових технологій дозволяє створювати онлайн-платформи, що об'єднують культурні, освітні та мистецькі ресурси, забезпечуючи доступ до культурної спадщини для всіх громадян [14]. Міжнародне співробітництво допомагає адаптувати кращі практики до локальних умов, сприяючи економічному зростанню креативних індустрій.

Японія демонструє гармонійне поєднання традиційної культури і сучасних технологій. Державна політика збереження культурної спадщини підтримує реставраційні проєкти, традиційні фестивалі та програми популяризації ремесел, інтегруючи їх у сучасну освітню систему [5]. Цифровізація дозволяє створювати віртуальні музеї та цифрові архіви, що забезпечують збереження історичних матеріалів і доступ до них глобальній аудиторії [14]. Такий підхід сприяє не лише збереженню культурних цінностей, а й стимулює інновації у культурній сфері.

Південна Корея використовує інноваційні підходи для інтеграції традиційної культури з цифровими технологіями. Стратегія країни орієнтована на розвиток креативних індустрій, зокрема популяризацію К-поп, кінематографії та сучасних медіа, що стає невід'ємною частиною формування сучасної національної ідентичності [1]. Державна політика підтримує створення цифрових платформ, які забезпечують інтерактивний доступ до культурних ресурсів, а освітні ініціативи сприяють інтеграції традиційних цінностей із сучасними методами навчання [3]. Це дозволяє Південній Кореї зберегти свою унікальну культурну спадщину та ефективно стимулювати міжкультурний діалог.

У сучасному глобалізованому світі культурні, освітні та

соціальні процеси зазнають постійних трансформацій, що робить формування ефективного гуманітарного простору важливим завданням державної політики. Гуманітарна політика охоплює питання культури, освіти, збереження національної ідентичності, міжетнічних і міжконфесійних відносин, а також мовної політики. Таблиця 1 узагальнює ключові особливості гуманітарної політики різних країн.

Таблиця 1.

Моделі гуманітарної політики в різних країнах

Країна	Особливості гуманітарної політики
Великобританія	Інтеграція традиційних цінностей з інноваціями, децентралізація після Брекзиту, підтримка культурних ініціатив через публічно-приватні партнерства та гранти, цифрові технології (віртуальні музеї, онлайн-архіви).
Франція	Збереження національної ідентичності через підтримку мови, літератури, мистецтва, реставраційні проекти, фестивалі, виставки, цифрова трансформація (онлайн-платформи для доступу до архівів).
Німеччина	Федеративний устрій, регіональна автономія, гармонізація стандартів підтримки культури, освіти та мовної політики, грантове фінансування, інтеграція традиційних цінностей із технологіями.
Італія	Орієнтація на збереження культурної спадщини, реставраційні проекти, підтримка традиційних ремесел і сучасних креативних індустрій, цифрові технології (віртуальні тури, онлайн-архіви).
Іспанія	Висока регіональна різноманітність, підтримка мовного різноманіття, культурні фестивалі, популяризація традиційних ремесел, інтерактивний доступ до культурних ресурсів через цифрові платформи.

продовження таблиці 1

Скандинавські країни	Соціальна злагодженість, цифрові технології (інтерактивні платформи), підтримка мовного різноманіття, міжетнічний діалог, прозорість управління, активна участь громад.
США	Багаторівнева система підтримки культури, федеральні та штатні програми, гранти на культурні проекти, міждисциплінарні освітні програми, розвинена цифрова інфраструктура (онлайн-архіви, віртуальні музеї).
Канада	Мультикультуралізм, федеративний устрій, підтримка двомовності, збереження культурної спадщини корінних народів, цифрові платформи для міжетнічного діалогу.
Австралія	Підтримка культурного різноманіття, інтеграція іммігрантів, збереження культур аборигенів, фінансування реставраційних проектів, цифрові платформи для доступу до культурних ресурсів.
Японія	Поєднання традиційної культури з сучасними технологіями, підтримка ремесел, реставраційні проекти, цифровізація (віртуальні музеї, цифрові архіви), інтеграція культури в освіту.
Південна Корея	Інноваційні підходи до розвитку креативних індустрій (К-рор, кінематографія, медіа), цифрові платформи, освітні ініціативи для інтеграції традицій та сучасних методів навчання.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, кожна країна має унікальну стратегію розвитку гуманітарного простору, але спільною тенденцією є інтеграція традиційних цінностей із сучасними технологіями та розвиток цифрових платформ для збереження та популяризації культурної спадщини.

Україна, яка перебуває в процесі інтеграції до європейського простору, активно впроваджує практики, запозичені з європейських

та світових моделей. Одним із пріоритетних напрямків є адаптація стратегій збереження культурної спадщини, що виявилось ефективним у країнах Західної Європи. Практичне застосування концепцій, викладених П. Бурдьє та С. Холлом, виявилось надзвичайно важливим для розробки нових підходів до формування національної ідентичності через освіту та культурні проекти. Вітчизняні проекти, такі як створення регіональних культурних центрів та онлайн-платформ для обміну культурними знаннями, сприяють залученню місцевих громад до процесу збереження культурної спадщини та розвитку міжетнічного діалогу [3]. Крім того, у контексті реформування державного управління впровадження децентралізованих моделей, що було продемонстровано на прикладі Великобританії після Брекзиту, дозволяє Україні оптимізувати розподіл ресурсів між центральними та регіональними структурами, що позитивно впливає на реалізацію гуманітарної політики.

Формування цілісного гуманітарного простору в Україні є складним і багатогранним процесом, який супроводжується численними викликами. Враховуючи особливості українського історичного розвитку, геополітичне положення, багатонаціональний склад населення та наслідки тривалого зовнішнього впливу, сучасна гуманітарна політика стикається з низкою гострих проблем (табл. 2).

Таблиця 2.

Проблеми формування цілісного гуманітарного простору в Україні

Виклик	Проблема	Деталізація проблеми
Політичні та безпекові виклики	Війна та її наслідки	Фізичне знищення культурної спадщини.
		Масова міграція
		Дефіцит ресурсів
	Гібридна війна та інформаційні загрози	Пропаганда та дезінформація
		Маніпуляції навколо мовної політики
		Загроза культурної експансії

продовження таблиці 2

Культурні виклики	Незавершена деколонізація та боротьба за ідентичність	Довготривалий вплив радянської та російської культури
		Складнощі з підтримкою української культури
		Проблеми з популяризацією української культури у світі
	Недостатній розвиток культурних та креативних індустрій	Брак інвестицій
		Недостатність інфраструктури
		Проблеми авторського права
Освітні виклики	Проблеми освітньої системи	Низький рівень фінансування
		Застаріла навчальна програма
		Недостатня інтеграція цифрових технологій
Освітня міграція	Відтік молоді за кордон	Велика кількість українських студентів виїжджає на навчання до Європи та США, а значна частина з них не повертається назад.
	Проблеми з поверненням науковців	Навіть ті, хто хоче повернутися, часто стикаються з відсутністю гідних умов для роботи в Україні.
Виклики у сфері збереження культурної спадщини	Фізична загроза культурній спадщині	Руйнування пам'яток через війну
		Несанкціонована забудова історичних центрів міст
		Проблеми з реставрацією
Виклики мовної політики	Недостатнє поширення української мови	Мовний ландшафт великих міст
		Конкуренція з глобальними мовами
		Проблеми із забезпеченням україномовного контенту
	Підтримка мовних прав національних меншин	Напруженість у мовних питаннях
		Проблеми з викладанням мов нацменшин

продовження таблиці 2

Виклики міжетнічних та міжконфе- сійних відносин	Використання релігії як інструменту політичного впливу	Діяльність УПЦ (МП)
		Конфлікти між релігійними громадами
	Проблеми інтеграції національних меншин	Дискримінація ромів та інших меншин
		Напруга між громадами

Джерело: сформовано автором

Формування єдиного гуманітарного простору є одним із ключових викликів для України, адже воно охоплює широкий спектр питань, що стосуються культури, освіти, збереження культурної спадщини, формування національної ідентичності, міжрелігійних, міжконфесійних та міжетнічних відносин, а також мовної політики. У сучасних умовах, коли Україна переживає війну, інформаційні загрози, культурну експансію, економічні труднощі та інші виклики, побудова міцного гуманітарного простору стає стратегічним завданням.

Один із найбільших викликів, з якими стикається Україна, – це війна та її безпосередні наслідки для культурного простору. Окупаційні війська цілеспрямовано знищують культурну спадщину України, руйнуючи історичні пам'ятки, музеї, архіви, театри та інші об'єкти, що мають неоціненну культурну та історичну цінність. Знищення культурних надбань є частиною ширшої стратегії агресора, спрямованої на знищення національної ідентичності українців. Вивезення артефактів з окупованих територій, руйнування церков, монастирів та меморіальних комплексів свідчить про спробу стерти історичну пам'ять народу.

Окрім фізичного знищення культурних надбань, війна призвела до масової міграції населення, що ускладнює збереження національних традицій і зв'язків між різними регіонами країни. Велика кількість митців, науковців, освітян, представників культурних індустрій була змушена залишити країну, що створило значний дефіцит людського капіталу в цих сферах. Відтік

інтелектуальної еліти негативно впливає на розвиток науки, освіти та культури, а також ускладнює повернення спеціалістів через брак необхідних умов для їхньої діяльності.

Фінансовий аспект гуманітарної політики також став надзвичайно проблемним. Військові витрати поглинають значну частину державного бюджету, через що фінансування культурних ініціатив та освітніх програм значно скоротилося. Брак ресурсів унеможливує належне фінансування проєктів, спрямованих на підтримку національної культури, освіти, розвитку гуманітарних наук, збереження пам'яток історії та мистецтва. Відсутність стабільного фінансування також позначається на якості роботи закладів культури, які змушені скорочувати персонал, закривати виставки, фестивалі та освітні ініціативи.

Гібридна війна та інформаційні загрози стали ще одним потужним викликом у формуванні єдиного гуманітарного простору. Російська пропаганда продовжує маніпулювати суспільною думкою, поширюючи дезінформацію, яка стосується історії, національної пам'яті, мовної політики та інших аспектів. В інформаційному просторі активно працюють російські наративи, які намагаються дискредитувати Україну як незалежну державу, а також підірвати довіру до українських науковців, митців та освітян. Маніпуляції навколо мовного питання також залишаються серйозним викликом, оскільки російська пропаганда експлуатує тему «утиску» російськомовних громадян, створюючи образ України як країни, яка нібито обмежує права людей за мовною ознакою. Це стає приводом для подальшого втручання Росії у внутрішні справи України та використовується для виправдання військової агресії [6].

Ще однією серйозною загрозою є культурна експансія, яка проявляється через активне поширення російської масової культури, музики, кінематографу, літератури. Попри заборону російських медіаресурсів в Україні, значна частина населення все ще залишається під впливом російськомовного контенту. Це особливо відчутно в інтернет-просторі, де російські сервіси, соцмережі та стримінгові платформи залишаються популярними серед українських користувачів. Боротьба з цим явищем ускладнюється

тим, що український культурний продукт не завжди має достатню підтримку держави для виходу на широку аудиторію.

Одним із найважливіших аспектів культурної політики є процес деколонізації та боротьба за українську ідентичність. Десятиліття радянської окупації залишили глибокий відбиток на культурній свідомості населення, що призвело до поширення імперських наративів та ментального впливу Росії. У багатьох аспектах культурного життя все ще простежується відлуння радянського минулого: популярність радянських символів, використання радянських підручників у навчальних закладах, поширення російських художніх творів. Все це ускладнює процес національної самоідентифікації та вимагає активної культурної політики для підтримки та популяризації власної історії, традицій та культурної спадщини.

Розвиток культурних та креативних індустрій стикається з низкою труднощів. Брак інвестицій в українське мистецтво, кіноіндустрію, видавничу справу та інші творчі сектори гальмує їхній розвиток. Через нестачу фінансування багато українських митців змушені шукати можливості для реалізації своїх проєктів за кордоном, що призводить до втрати національного культурного потенціалу. Водночас відсутність сучасної інфраструктури для розвитку культури, таких як арт-центри, кінозали, театральні сцени, музичні майданчики, створює додаткові перешкоди для розвитку індустрії.

Особливо гостро стоїть проблема авторського права, адже масове піратство та відсутність ефективної системи захисту інтелектуальної власності унеможливають отримання митцями гідної винагороди за свою працю. Це призводить до втрати економічної мотивації для розвитку культурного сектору та змушує багатьох діячів культури працювати в інших країнах.

Система освіти України також стикається з серйозними труднощами. Недостатнє фінансування навчальних закладів призводить до погіршення якості освіти, низьких зарплат для викладачів, застарілих навчальних програм та відсутності сучасних цифрових технологій у навчальному процесі. Велика кількість

студентів виїжджає на навчання за кордон, і значна частина з них не повертається назад, що веде до втрати інтелектуального потенціалу країни.

Ще однією проблемою є повернення науковців, які працюють за кордоном. Навіть ті, хто хоче повернутися до України, стикаються з відсутністю належних умов для роботи, низькими зарплатами та браком інфраструктури для наукових досліджень. Це створює додаткові бар'єри для розвитку науки та освіти в Україні.

Збереження культурної спадщини України є одним із ключових завдань гуманітарної політики, особливо в умовах війни. Руйнування історичних пам'яток, храмів, музеїв і архітектурних ансамблів унаслідок бойових дій завдає непоправної шкоди національній культурній спадщині. Агресор цілеспрямовано знищує історичні символи України, що є частиною стратегії інформаційно-культурного терору, спрямованого на знищення національної ідентичності українців. Крім того, багато пам'яток опинилися під загрозою внаслідок окупації, що унеможливлює проведення реставраційних та охоронних робіт.

Ще однією проблемою є несанкціонована забудова історичних центрів міст, особливо у мирних регіонах, де недобросовісні забудовники використовують кризовий стан у країні для отримання вигоди. Знищення історичних будівель, незаконні реконструкції, забудова охоронних зон призводять до втрати унікального історичного вигляду міст та руйнування історичної пам'яті [12].

Реставрація культурних пам'яток також є великою проблемою, адже вона вимагає значних фінансових вкладень, яких зараз не вистачає. Державні програми збереження культурної спадщини не завжди мають достатнє фінансування, а міжнародна допомога, хоч і надходить, не покриває всі потреби. Через це багато об'єктів культурної спадщини залишаються в аварійному стані, а їхня реставрація відкладається на невизначений термін.

Мовне питання є надзвичайно важливим для гуманітарної політики України, оскільки мова відіграє ключову роль у формуванні національної ідентичності. Однією з головних проблем є недостатнє поширення української мови у повсякденному житті, особливо у

великих містах та на південному сході країни, де російська мова досі має сильні позиції. Хоча держава здійснює політику українізації, процес іде повільно через багаторічне домінування російської мови в інформаційному просторі, освіті, медіа та культурі.

Серйозну конкуренцію українській мові створюють глобальні мови, зокрема англійська. З одного боку, англійська мова є важливим інструментом міжнародної комунікації, але з іншого – вона витісняє українську в певних сферах, особливо серед молоді, що орієнтована на навчання та кар'єру за кордоном.

Також важливим питанням є забезпечення україномовного контенту в усіх сферах життя. Попри позитивні зміни, зокрема в сфері кіноіндустрії та літератури, досі відчутний дефіцит якісного українськомовного контенту у сфері розваг, відеоігор, онлайн-освіти, науково-популярної літератури. Це створює ситуацію, коли українські споживачі змушені звертатися до контенту іншими мовами, зокрема російською, що підсилює вплив російського інформаційного простору.

Окремою проблемою залишається підтримка мовних прав національних меншин. В Україні проживає багато етнічних груп, які мають свої мовні традиції, і важливо забезпечити баланс між розвитком української мови та захистом прав нацменшин. Напруженість у мовних питаннях виникає через те, що певні політичні сили використовують їх для маніпуляцій, розпалювання міжнаціональних конфліктів та створення ілюзії «утиску» прав меншин.

Україна є багатонаціональною державою, тому питання міжетнічних та міжконфесійних відносин відіграють важливу роль у формуванні єдиного гуманітарного простору. Проте ці відносини не завжди є стабільними та гармонійними, оскільки часто стають об'єктом зовнішніх маніпуляцій.

Одним із найбільших викликів є використання релігії як інструменту політичного впливу. Діяльність Української православної церкви (Московського патріархату) протягом багатьох років сприяла поширенню проросійських ідей в Україні, що створювало передумови для маніпуляцій суспільною свідомістю.

Навіть після повномасштабного вторгнення Росії залишається проблема існування структур, які підтримують зв'язки з Москвою, що створює загрози національній безпеці [15].

Конфлікти між релігійними громадами також є актуальною проблемою, особливо після надання Православній церкві України томосу про автокефалію. Перехід парафій від УПЦ (МП) до ПЦУ супроводжується протистояннями, що часто використовуються для загострення суспільної напруги.

Ще одним викликом є інтеграція національних меншин. Попри законодавчі ініціативи щодо забезпечення їхніх прав, у суспільстві досі існує проблема дискримінації окремих етнічних груп, особливо ромів. Деякі меншини мають труднощі з доступом до освіти, медицини та працевлаштування, що ускладнює їхню інтеграцію в українське суспільство.

Напруга між громадами може посилюватися під впливом зовнішніх гравців, які використовують міжетнічні питання для розколу українського суспільства. Зокрема, в Закарпатті та Буковині періодично виникають суперечки навколо мовних та етнічних прав угорської та румунської громад, що використовується іншими державами для політичного тиску на Україну.

Формування цілісного гуманітарного простору в Україні є складним і багатоаспектним процесом, що стикається з низкою серйозних викликів. Війна, інформаційні загрози, культурна експансія, проблеми освіти, мовної політики та міжетнічних відносин – усе це створює значні перешкоди для побудови єдиної гуманітарної політики.

Формування єдиного гуманітарного простору в Україні є багатогранним завданням, яке вимагає продуманих, довгострокових та скоординованих заходів. Подолання існуючих викликів можливе лише за умови застосування комплексного підходу, що охоплює державну підтримку культури та освіти, розвиток креативних індустрій, забезпечення інформаційної безпеки, впровадження цифрових технологій у гуманітарну сферу та гарантування рівних прав для всіх громадян. Дані заходи мають не лише стратегічний, але й тактичний характер, що дозволить не лише закласти основу

для майбутнього розвитку, а й оперативно реагувати на актуальні проблеми:

- активна державна підтримка культури та освіти;
- розвиток креативних індустрій як двигуна гуманітарного простору;
- забезпечення інформаційної безпеки та боротьба з пропагандою;
- інтеграція цифрових технологій у гуманітарну сферу;
- гарантування рівних прав для всіх громадян.

Культура і освіта є наріжними каменями гуманітарної політики, оскільки саме вони формують суспільну свідомість, національну ідентичність та цінності громадян. Ефективна державна політика у цих сферах повинна будуватися на чіткому усвідомленні їхньої ролі у зміцненні національної єдності. Першим важливим напрямом є фінансова підтримка культурних ініціатив. Держава має забезпечити стабільне фінансування музеїв, театрів, бібліотек, художніх галерей, кінематографа та інших культурних установ, оскільки саме вони виконують функцію збереження та популяризації української культури. Це включає як збільшення бюджетного фінансування, так і залучення інвестицій з приватного сектору та міжнародних організацій. Другим важливим аспектом є освітня реформа, яка має бути орієнтована на забезпечення якісної та сучасної освіти, що відповідатиме викликам ХХІ століття. Оновлення навчальних програм, інтеграція цифрових технологій, розвиток патріотичного виховання та підвищення престижу української мови в освітньому процесі – усе це критично важливо для створення єдиного гуманітарного простору. Важливо також забезпечити належні умови для повернення українських науковців і студентів, які виїхали за кордон, шляхом створення конкурентоспроможного академічного середовища. Третій аспект – це популяризація української культури на міжнародному рівні. Для цього необхідно сприяти перекладам української літератури іноземними мовами, підтримувати кінематографічні проєкти, організовувати міжнародні фестивалі та виставки, які демонструватимуть багатство української культури світовій спільноті [9].

Креативні індустрії – це один із найперспективніших секторів економіки, який не лише сприяє культурному розвитку, а й забезпечує робочі місця, залучає інвестиції та підвищує міжнародну конкурентоспроможність країни. В умовах війни та післявоєнного відновлення особливого значення набуває підтримка українських митців, дизайнерів, видавців, музикантів, кінематографістів та інших представників творчих професій. Задля розвитку цього сектору необхідно створити сприятливі умови для підприємництва у сфері культури, що передбачає спрощення реєстрації бізнесу, надання податкових пільг та субсидій для стартапів у сфері креативної економіки. Держава повинна підтримувати культурні хаби, інкубатори та акселератори, що сприятимуть розвитку нових креативних проєктів. Також важливо забезпечити належний захист авторських прав, оскільки це є однією з найбільших проблем, що гальмує розвиток креативних індустрій в Україні. Посилення законодавчих норм щодо боротьби з піратством та створення ефективних механізмів монетизації творчої праці сприятимуть розвитку цієї сфери [8].

Інформаційна безпека є ключовим елементом гуманітарної політики, оскільки війна, яку веде Росія проти України, має не лише фізичний, а й інформаційний вимір. Пропаганда, дезінформація та культурна експансія є потужними інструментами гібридної війни, які використовуються для маніпулювання свідомістю населення та дестабілізації суспільства. Для протидії інформаційним загрозам необхідно розвивати незалежні медіа, які надаватимуть громадянам об'єктивну та правдиву інформацію. Важливим є створення та підтримка українськомовного контенту в усіх сферах – від новинних ресурсів до розважального контенту, відеоігор та науково-популярних програм. Також держава має посилити кібербезпеку та боротьбу з пропагандистськими ресурсами, які поширюють фейки та наративи, що підривають національну безпеку. У цьому контексті важливу роль відіграє цифрова грамотність населення, що передбачає навчання критичному мисленню, аналізу інформації та захисту від маніпуляцій [7].

Сучасні технології відкривають нові можливості для розвитку культури та освіти. Діджиталізація має стати одним із пріоритетів

гуманітарної політики, що дозволить зробити культурний та освітній контент доступнішим для широкої аудиторії. Зокрема, необхідно розвивати онлайн-платформи для навчання, цифрові архіви культурної спадщини, віртуальні музеї та інші ініціативи, що сприятимуть популяризації української культури у світі. Використання технологій штучного інтелекту, доповненої та віртуальної реальності може значно розширити можливості для залучення молоді до культурного життя. Держава також має підтримувати цифрових митців, аніматорів, гейм-дизайнерів та інших представників цифрових креативних індустрій, які створюють контент, що приваблює міжнародну аудиторію та сприяє формуванню позитивного іміджу України у світі.

Сильний гуманітарний простір може бути побудований лише на основі рівних прав і можливостей для всіх громадян. Це стосується як мовної політики, так і інтеграції національних меншин, забезпечення гендерної рівності, прав людей з інвалідністю та соціально незахищених верств населення. Важливо забезпечити рівний доступ до освіти, культури та медіа для всіх груп населення, незалежно від їхніх соціальних чи економічних можливостей. Також держава має створити механізми для соціальної інтеграції внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни та інших вразливих категорій населення. Лише за умови ефективної реалізації всіх цих заходів можна створити міцний гуманітарний простір, який стане основою національної єдності, стійкості та ідентичності України. Комплексний підхід дозволить не лише подолати поточні виклики, а й закласти фундамент для стабільного гуманітарного розвитку у майбутньому.

Висновки. Формування цілісного гуманітарного простору є ключовим напрямом державної політики в умовах глобалізації та цифрової трансформації. Аналіз теоретичних засад і міжнародних практик засвідчує, що інтеграція культурної, освітньої, мовної політики та заходів із збереження культурної спадщини сприяє зміцненню національної ідентичності та соціальної згуртованості.

Європейський і світовий досвід підтверджує ефективність міждисциплінарного підходу та необхідність адаптації глобальних

тенденцій до національного контексту. Дослідження провідних науковців, зокрема П'єра Бурдьє, Стюарта Холла, Арджуна Аппадурая та Джона Томлінсона, підкреслюють значення культурного капіталу, мовного різноманіття та цифровізації у формуванні стійкого гуманітарного простору.

Аналіз практик різних країн свідчить про різноманітність моделей гуманітарної політики: від французької орієнтації на збереження національної ідентичності до скандинавської моделі соціальної інклюзії та інтеграції цифрових технологій. Вітчизняний досвід також демонструє важливість адаптивних підходів до формування гуманітарної політики в умовах європейської інтеграції.

Попри досягнення, існують виклики, такі як фінансова нерівність у підтримці культурних ініціатив, мовні бар'єри та ризики культурної гомогенізації під впливом глобалізації. Важливим аспектом є баланс між відкритістю до світових гуманітарних процесів і збереженням унікальності національної культурної спадщини.

У цьому контексті ключовими напрямками державної політики є:

- розвиток цифрових гуманітарних платформ (створення онлайн-ресурсів для популяризації національної культури, підтримки мовного різноманіття та забезпечення доступу до культурних продуктів широкої аудиторії);
- інституційне зміцнення гуманітарної сфери (підвищення ролі державних і громадських інституцій у формуванні культурної політики, зокрема через підтримку незалежних мистецьких ініціатив і фінансування культурних проєктів);
- інтеграція гуманітарної освіти та міжкультурного діалогу (розвиток освітніх програм, що сприяють формуванню толерантності, культурного взаєморозуміння та критичного мислення в умовах цифрової епохи);
- збереження та модернізація культурної спадщини (поєднання традиційних методів охорони культурних пам'яток із новітніми технологіями, такими як 3D-сканування, цифрова архівація та інтерактивні експозиції);

– формування політики мовного балансу (підтримка державної мови поряд із забезпеченням прав мовних меншин, що сприяє соціальній згуртованості та культурному розмаїттю).

Таким чином, формування цілісного гуманітарного простору вимагає системного та адаптивного підходу, що враховує виклики глобалізації, можливості цифрової трансформації та національні стратегічні пріоритети.

Формування єдиного гуманітарного простору в Україні є стратегічним завданням, що охоплює широкий спектр культурних, освітніх, мовних та міжетнічних питань. В умовах євроінтеграції та війни Україна стикається з численними викликами, серед яких знищення культурної спадщини, інформаційні загрози, фінансові труднощі та проблеми збереження національної ідентичності.

Аналіз показав, що впровадження європейських підходів до збереження культурної спадщини, освіти та державного управління є важливим інструментом для подолання цих викликів. Децентралізація, розвиток регіональних культурних центрів, цифровізація освіти та підтримка національної культури можуть значно зміцнити гуманітарний простір країни.

Основними загрозами залишаються війна та її наслідки: руйнування історичних пам'яток, міграція інтелектуального потенціалу, нестача фінансування культурних ініціатив і вплив російської пропаганди. Недостатнє поширення української мови та проблеми з популяризацією української культури у світі також уповільнюють процес національної самоідентифікації.

Для зміцнення гуманітарного простору необхідно реалізовувати комплексні заходи: посилювати державну політику щодо захисту культурної спадщини, підтримувати культурні та креативні індустрії, розвивати сучасну освітню систему та ефективно протидіяти інформаційним загрозам. Важливу роль у цьому процесі відіграє активне залучення громадянського суспільства та міжнародної спільноти.

Отже, успішне формування єдиного гуманітарного простору в Україні залежить від системного підходу, що враховує політичні, економічні та соціокультурні аспекти, а також від ефективної інтеграції європейського досвіду у національні стратегії.

ЄВРОПЕЙСЬКІ ТА СВІТОВІ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ЦІЛІСНОГО ГУМАНІТАРНОГО ПРОСТОРУ

У статті розглянуто формування цілісного гуманітарного простору в сучасних умовах. Визначено, що воно набуває стратегічного значення, оскільки охоплює інтеграцію політик у сферах культури, освіти, збереження культурної спадщини, формування національної ідентичності, а також регулювання міжетнічних і міжконфесійних відносин. У статті проаналізовано основні теоретичні підходи до гуманітарної політики, що представлені в працях П'єра Бурдьє, Стюарта Голла, Арджуна Анпадурая та Джона Томлінсона. Особливу увагу приділено аналізу культурних практик як механізму соціальної мобілізації та засобу забезпечення суспільної інтеграції.

Досліджено міжнародний досвід формування гуманітарного простору на прикладі Великої Британії, Франції, Німеччини, Італії, Іспанії, США, Канади, Японії та Південної Кореї. Визначено ключові тенденції та виклики розвитку гуманітарної політики в умовах глобалізації, зокрема вплив цифровізації, яка відкриває нові можливості для міжкультурної комунікації, інтерактивного обміну знаннями та формування загального інформаційного простору.

Окрему увагу приділено українському контексту формування гуманітарного простору. Проаналізовано процеси адаптації європейського та світового досвіду, зокрема у сфері державного регулювання культурної політики та механізмів збереження національної ідентичності. Виокремлено ключові виклики: нерівномірний розподіл фінансування культурних ініціатив, мовні бар'єри, цифрова нерівність, проблеми міжкультурної взаємодії та інформаційної безпеки.

Результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегій державного управління, спрямованих на збереження культурної спадщини, розвиток освітніх інституцій, зміцнення національної ідентичності та забезпечення інформаційної безпеки в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів.

Ключові слова: гуманітарний простір, гуманітарна політика, національна ідентичність, культурна спадщина, цифровізація, міжетнічні відносини, міжнародний досвід, державне регулювання.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Appadurai, A. (1996). *Modernity At Large: Cultural Dimensions of Globalization*. University of Minnesota Press. www.upress.umn.edu. Retrieved from: <https://surl.li/jgtnrz> [in English].
2. Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A Social Critique of the Judgment of Taste*. Harvard University Press. www.hup.harvard.edu. Retrieved from: <https://surl.li/pgnuiq> [in English].
3. *Dialoh mizh kulturamy: tsinnosti, pryntsy, perspektyvy [Dialogue between cultures: values, principles, prospects]*. (n.d.). (2024). Ostroh: Publishing House of the National University «Ostroh Academy». Retrieved from: <https://surl.li/tqvlw> [in Ukrainian].
4. European Commission. (n.d.). (2021). culture.ec.europa.eu. Retrieved from: <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe/about-the-creative-europe-programme> [in English].
5. Hall, S. (1997). *Representation: Cultural Representations and Signifying Practices*. Sage Publications. us.sagepub.com. Retrieved from: <https://surl.li/nsxayh> [in English].
6. Kovaleva, T.V. (2019). Rol derzhavnoi movnoi polityky u formuvanni humanitarnoho prostoru (na prykladi Kharkivskoi ta Donetskoi oblasti) [The role of the state language policy in the formation of the humanitarian space (on the example of Kharkiv and Donetsk region)]. *Derzhavna budivlia – State Building*, 2. Retrieved from <https://periodicals.karazin.ua> [in Ukrainian].

7. Novytskyi, V. (2022). Stratehichni zasady zabezpechennia informatsiinoi bezpeky v suchasnykh umovakh [Strategic principles of ensuring information security in modern conditions]. *Informatsiia i parvo – Information and law*, 1 (40), (pp. 111-118) [in Ukrainian].

8. Podolchak, N., & Levytska, Ya. (2021). Poniattia ta struktura kreatyvnykh industrii v derzhavnomu upravlinni [The concept and structure of creative industries in public administration]. *Derzhavne upravlinnia: vdoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 10. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2256> [in Ukrainian].

9. Sinajko, O. Tishenko, Yu. and Kaplan, Yu. (2020). *Humanitarna polityka v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy (Bila knyha). [Humanitarian Policy in Ukraine: Challenges and Prospects (White Paper)]*. Kyiv: NISD. Retrieved from: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-12/bila-knyga.pdf> [in Ukrainian].

10. Skurativsky, V. (2021). *Kultura: ukrayino-evropeyski stratehamy [Culture: Ukrainian-European Strategists]*. Kyiv: Institute of Culturology of the National Academy of Sciences of Ukraine. Retrieved from: https://icr.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/Book_2021_Skurativsky.pdf [in Ukrainian].

11. Stepyko, M. (2015). Tsilnist humanitarnoho prostoru Ukrainy yak ob'ekt natsionalnoi bezpeky derzhavy [The integrity of the humanitarian space of Ukraine as an object of national security of the state: Analytical note]. *niss.gov.ua*. Retrieved from: <https://surli.cc/gzyais> [in Ukrainian].

12. Parubchak, H. (2024). Formuvannia ta realizatsiia derzhavnoi sotsialnoi ta humanitarnoi polityky u hlobalnomu suspilstvi na suchasnomu etapi transformatsii sotsialnykh vyklykiv ta zahroz [Formation and implementation of state social and humanitarian policy in global society at the current stage of transformation of social challenges and threats]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, (24), (pp. 673-692). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.16> [in Ukrainian].

13. Tomlinson, J. (1999). *Globalization and Culture*. University of Chicago Press. [press.uchicago.edu](https://surli.cc/qqjtjkhk). Retrieved from: <https://surli.cc/qqjtjkhk> [in English].

14. Digitalisation of Cultural Heritage. (n.d.). (2020). www.unesco.org. Retrieved from: <https://www.unesco.org/en/culture-and-digital-technologies> [in English].

15. Zdioruk, S., & Tokman, V. (2015). Khrystyianskyi aspekt yevropeiskoi intehratsii Ukrainy. Analitychna zapyska [Christian aspects of Ukraine's Eu-

ropean integration. Analytical note]. Retrieved from: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/khristiyanskiy-aspekt-evropeyskoi-integracii-ukraini> [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Петро Опанашук, к. істор. н., доцент кафедри права та публічного управління, Житомирського державного університету імені Івана Франка, м. Житомир, Україна. E-mail: opanaschukpetro@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7164-4143>.

Petro Opanashchuk, Candidate of Historical Sciences, Associate Professor of the Law and Public Administration Department, Zhytomyr Ivan Franko State University, Zhytomyr, Ukraine. E-mail: opanaschuk-petro@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7164-4143>.

Opanashchuk, P. (2025). European and world practices of forming a comprehensive humanitarian space. *Public Administration and Regional Development*, 28, 489-517. <https://doi.org/10.34132/pard2025.28.09>

DOI 10.34132/pard2025.28.10

Отримано: 4 жовтня 2024

Змінено: 31 січня 2025

Прийнято: 25 лютого 2025

Опубліковано:

30 червня 2025

Received: 4 October 2024

Revised: 31 January 2025

Accepted: 25 February 2025

Published:

30 June 2025

Viktoriia Andriiash

Svitlana Verba

FEATURES OF BUSINESS COMMUNICATIONS IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION

The article is devoted to the urgent problem of analyzing business communications at different levels of public administration as a way of improving the quality and accessibility of public services. Business communication is the basis of the vital activity of any structure, subdivisions, bodies that are components of the public administration system and represent public power. Business communications are necessary for the effective implementation of management decisions, feedback, adjustment of the goal and stages of the public administration system's activities, since communicative processes, explanations of policies, and actions of the authorities in general are sometimes uncertain, not systematized, spontaneous, and often unpredictable in terms of their course or consequences. Therefore, today there is a need for theoretical substantiation of the principles of communication in public administration, improvement of its internal and external vectors, development of effective methods and forms for the practical implementation of management functions. The features of communications in the public administration system are considered. It is emphasized that the communicative process plays an important role in public administration, regardless of the form of communication. It is found that the communication process in public administration includes the following elements: public administration institutions and citizens, messages, communication channels, information barriers,

feedback. It is emphasized that for successful communication, it is not important how clearly and precisely the transmitted idea is formulated, but how much the interacting parties agree in its interpretations or not. Proposals are formulated to improve the implementation of business communications in the public administration system, in order to increase the efficiency of its functioning and establish effective interaction with society. It is proven that the implementation of effective business communications will stimulate the efficiency of the public administration system, its perception by society and increase the overall level of management activity.

Keywords: *communication, business communication, public administration system, management decisions, business communication, information exchange, professional activity, communication barriers, mutual exchange of information.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. В сучасному світі одним із головних чинників, що впливають на ефективність професійної діяльності, є комунікація, що носить діловий характер. Наявність відточених навичок усної та писемної ділової комунікації, на сьогодні, є обов'язковою передумовою її ефективності та результативності. Крім того, без ділової комунікації вже не можливо обійтися в жодній сфері ділового життя, зокрема, дипломатичній, правовій, адміністративній, економічній, комерційній, публічній тощо. Загальноновизнано, що успішне ведення переговорів, ділових бесід, обговорення професійних питань, фахове укладання ділових паперів – є важливою складовою навичок усної та писемної ділової комунікації. Однак в сучасних умовах жорсткої конкуренції ставлення до ділових комунікацій дещо змінилося внаслідок появи нового комунікативного простору, взаємопов'язаного з демократизацією соціально-економічних взаємовідносин. Як наслідок навички ділової комунікації за таких умов почали набувати особливої значущості як чинники досягнення професійного успіху. Не стала винятком й сфера публічного управління. Комунікативна складова публічного управління – це складна система, що складається з цілої низки су-

купної інформації, інформаційних потоків, які є засобом належного забезпечення узгодженості процесів управління; сукупність взаємозв'язків в системі публічного управління та управлінських взаємовідносин; простір, в якому відбуваються процеси формування й функціонування органів публічної влади, що характеризуються з позицій реальних взаємозв'язків та взаємодій. Тобто, ділова комунікація займає провідні позиції в системі публічного управління, оскільки є основою життєдіяльності будь-якої структури, організації, підрозділу, установи та ін., що представляють місцеве самоврядування та публічну владу. Неможливо без ділового спілкування представляти й виконувати управлінські рішення, а також здійснювати зворотний взаємозв'язок, коригувати цілі та етапи діяльності органів публічної влади. Як керівники, так і підлеглі повинні володіти та ефективно користуватися основними принципами ділових комунікацій, а також традиційними та інноваційними технологіями передачі інформації. Крім того, ділові комунікації є основним транслятором інформації між людьми та публічними інститутами, як на рівні держави, так й на рівні окремого публічного органу чи установи, від спілкування між його окремими складовими залежить робота всієї системи. Тому, необхідно формувати та розвивати професійні компетенції фахівців у сфері сучасних знань, а також аналітичних навичок із сучасних проблем, професійної діяльності та вдосконалення навичок ділового спілкування з метою підвищення ефективності функціонування системи публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, взаємопов'язані з різними аспектами дослідження ділових комунікацій, досліджувала низка як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема: А. Алієв, О. Бабчинська, О. Бутенко, Є. Власюк, Ж. Крисько, І. М'язова та ін.

Вагомий внесок у становлення сучасної науки про комунікації, у тому числі в публічній сфері, зробили Ю. Габермас, Н. Луман, Ф. Денс, К. Ларсон та ін. Сучасні наукові обґрунтування в галузі вітчизняної публічної інформаційно-комунікаційної політики здійснюються у працях вчених Д. Дзвінчук, Н. Драгомирецька, К. Кандагура, А. Букач, Є. Твердохлебов та ін.

Водночас дана тематика залишається актуальною та потребує продовження наукової розробки, оскільки дотепер залишається чимало дискусійних моментів та невіршених теоретико-прикладних проблем, що пов'язані з обґрунтування доцільних форм і методів комунікативної взаємодії для налагодження та забезпечення ефективності функціонування сфери публічного управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування ролі та місця ділової комунікації в системі публічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні наукова література дає безліч визначень комунікації, що пояснюється багатоаспектністю й багатогранністю даного явища, яке активно почали вивчати та впроваджувати на початку ХХ ст. Посилення інтересу до вказаного явища постійно зростає внаслідок пришвидшення науково-технічного прогресу у вигляді різноманітних винаходів технічних засобів зв'язку: телеграфу, телефону, радіозв'язку, що дозволяли людям передавати інформацію на раніше неможливі відстані. Як наслідок починаючи з 20-х рр. ХХ ст. інтенсивний розвиток комунікативних технологій сприяв виокремленню комунікації як специфічного предмету наукового дослідження. Основними напрямками дослідження комунікації стали:

- пошуки пояснення комунікативної природи соціальної реальності [26];
- здійснення ґрунтового аналізу комунікативної взаємодії різних комунікативних систем, структур і процесів [26];
- пояснення сутності «комунікативних систем», механізмів та закономірностей їхньої самоорганізації, впорядкованості й еволюції [32];
- встановлення та характеристика основних етапів розвитку комунікацій [28];
- формування концептуальних підходів, основних теорій та моделей комунікації [31];
- систематизація та характеристика основних форм, рівнів та видів комунікації [30] тощо.

З роками кількість вказаних напрямів дослідження комунікації лише збільшувалася, що дає можливість стверджувати про наяв-

ність великої кількості теорій та концепцій щодо феномену комунікації, включно з архітектурною, антропологічною, психологічною, політичною, публічною та іншими інтерпретаціями. Як наслідок на сьогодні комунікація вже розглядається в якості цілісної інтегративної науки щодо загальних закономірностей функціонування різноманітних комунікативних процесів та їхнього впливу на розвиток людини, суспільства, держави.

Щодо самого поняття «комунікація» то від самого початку він позначав будь-який процес передачі повідомлення [26]. В подальшому його зміст постійно видозмінювався та розширювався включаючи фізичні способи повідомлення, в першу чергу транспортні лінії комунікації (дороги, канали, залізниці тощо). саме такий підхід до поняття було покладено в основу більшості енциклопедичних словників та довідників. Зокрема, Великий енциклопедичний словник щодо пояснення «комунікації» наводить два основні значення:

- 1) шлях повідомлення, взаємозв'язок одного місця з іншим;
- 2) спілкування, передача інформації від людини до людини, що здійснюється головним чином за допомогою мови; сигнальні способи зв'язку у тварин [26].

Варто вказати, що такий підхід є показовим, оскільки в науковій літературі відсутній загальноприйнятий підхід щодо поняття «комунікації». Дослідники Ф. Денс та К. Ларсон стверджують, що на сьогодні в науковому обігу використовується більше ста різноманітних визначень поняття «комунікації» [16]. Поширеним вважається поняття запропоноване свого часу Ч. Кулі, згідно якого комунікація – це «механізм, за допомогою якого стає можливим існування й розвиток людських взаємовідносин – всіх символів розуму разом із способами їхньої передачі в просторі та збереження в часі» [11]. За такого підходу комунікація здебільшого розглядається як своєрідний механізм за допомогою якого відбувається забезпечення всіх способів передачі в просторі й збереження в часі всіх необхідних символів. Однак найбільш поширеним є таке розуміння комунікації, за якого вона сприймається як «позначення зв'язку будь-яких об'єктів матеріального та духовного світу; зв'язок,

повідомлення, звістку, взаємодію, обмін інформацією в суспільстві, створення та поширення інформації, а також засіб зв'язку» [12]. На нашу думку, комунікація – є специфічною функцією управління, що є вмінням особливого роду й потребує певних управлінських знань та навичок. Крім того, в сфері управління ефективність реалізації управлінської діяльності напряду залежить від вміння ефективно комунікувати. Для сучасного управлінця важливо майстерно володіти мистецтвом комунікацій для того, аби належним чином забезпечити ефективне керівництво персоналом й стимулювати працювати інших [20]. Як наслідок сучасний управлінець повинен грамотно вести ділові переговори, правильно оформляти необхідні документи, володіти інструментами масової комунікації – все вказане є однією з найважливіших складових процесу управлінської діяльності та її ефективності за допомогою ділових комунікацій.

Отже, ділова комунікація – це процес, за допомогою якого відбувається регулювання офіційно ділових взаємовідносин під час яких відбувається обмін діяльністю, інформацією та досвідом, що передбачає досягнення конкретної мети чи вирішення певної проблеми. Вказаний процес взаємопов'язаний з міжособистісним та організаційним спілкуванням управлінця під час передачі інформації як всередині організації, так й для зовнішнього середовища. На думку деяких дослідників, ділова комунікація – є «процесом передачі інформації від однієї особи до іншої, який ґрунтується на зворотному взаємозв'язку й спрямований на досягнення поставлених ділових цілей» [15]. За такого підходу метою ділової комунікації – є розробка та оптимізація певного виду діяльності: адміністративної, виробничої, фінансової тощо. Основними завданнями ділових комунікацій є:

- встановлення відповідних контактів з громадськістю, органами влади та місцевого самоврядування, споживачами послуг з метою формування позитивного ставлення до діяльності організації;
- створення належних умов для успішного просування послуг з врахуванням мінімізації сукупних витрат та ринкової конкуренції;
- заходи щодо популяризації організації серед населення тощо [15].

Отже, зважаючи на мету та завдання ділових комунікацій, а також той факт, що вони є однією з функцій управління, варто говорити про здійснення обміну відповідними інформаційними потоками у певних сферах, інтелектуальними правами під час взаємодії індивідів, соціальних груп, спільнот, різноманітних систем та підсистем тощо. Іншими словами практично все, що роблять управлінці для досягнення певних цілей, ґрунтується виключно на ефективному інформаційному обміні.

В сфері публічного управління ділові комунікації також виступають одним із питань, що незмінно викликає гарячі дискусії серед дослідників. Наявність ефективної взаємодії всіх структурних підрозділів є необхідною передумовою досягнення встановлених цілей, поставлених перед організацією. Однак саме питання щодо організації належного комунікаційного процесу є однією з найсерйозніших та недостатньо опрацьованих проблем сфери публічного управління [25]. Варто також вказати, що на сьогодні значно змінилося ставлення науки щодо питань комунікації [10]. Протягом останніх років у всьому світі приділяють особливу увагу питанням ефективної взаємодії та інформаційно-комунікаційним технологіям, активно розробляються й реалізуються комплексні програми щодо їхнього подальшого розвитку. Тобто, ефективна комунікація – це особливо важлива складова діяльності органів публічного управління.

Варто вказати, що у зв'язку із активним розвитком інформаційного суспільства соціальна взаємодія в сфері публічного управління все більше набуває електронної форми вираження. Завдяки новітнім тенденціям вдосконалення комунікації між владою та суспільством відбуваються суттєві зміни основ комунікативної діяльності складових елементів структури публічної влади. Одночасно відбувається певне спрощення та одночасне посилення ефективності процесів обміну інформацією, які постійно відбуваються між державою та суспільством. Посилюється особливе ставлення до тієї інформації, котра обертається в сфері соціальних взаємодій відповідних владних структур й передбачає вибудовування певної управлінської системи. Варто вказати й той факт, що ефективність процесів прийняття

рішень в сфері публічного управління значний вплив чинить якість та емоційний відтінок інформації, що передається [7]. В сучасних умовах саме якість й критерії для відбору інформації відіграють вирішальну роль, оскільки інформація повинна носити максимально прагматичний характер. Крім того налагодження діалогу між владою та суспільством за допомогою мережі Інтернет призвело до значного вдосконалення інформаційних потоків, що реалізуються в сфері публічного управління. Зауважимо на необхідності враховувати наявність певної відмінності індустріальної епохи, під час якої соціальна взаємодія була представлена двома основними типами – письмовим й усним, тоді як інформаційне суспільство створило відповідні передумови для домінування третього типу – опосередкованої електронної соціальної взаємодії, що в сфері публічного управління призводить до певних змін в соціальних комунікаціях. Зокрема, можемо говорити про набуття суспільством значної свободи вибору відповідної інформації. Тобто в індивідуальному режимі учасник комунікаційного процесу має можливість самостійно обирати ту або іншу інформацію, яка є необхідною та актуальною саме для нього й саме на той момент. Як наслідок, соціально-комунікативний процес електронної соціальної взаємодії зміщується з владної у суспільну площину.

На сьогодні електронний вид соціальної взаємодії широко представлений у вигляді електронного адміністрування, яке є найголовнішим нововведенням у системі вдосконалення суспільних взаємозв'язків між громадянами та публічними органами. Варто вказати, що навіть якість надання адміністративних послуг у більшості розвинених країн значно зросла саме завдяки діяльності електронної влади. Наявність постійного обміну інформацією, який відбувається між громадянами та владою, надає можливості більш швидко та демократично задовольняти актуальні потреби суспільства та громадян [24].

Щодо електронного врядування, то наголошують на існуванні трьох видів комунікацій органів публічної сфери та громадянами, а саме: електронний уряд – уряд; суспільство – уряд; бізнес – уряд. Принцип зворотного взаємозв'язку – є найважливішим способом

модернізації взаємодії в сфері публічного управління, що передбачає сприйняття повідомлень (ініціатив чи реакцій) від членів суспільства, до яких саме й було спрямовано відповідні комунікації. Серед таких технологічних способів зворотного взаємозв'язку можемо назвати:

- гарячі лінії телефонного зв'язку;
- аналогічні лінії в теле- та радіопередачах, мережі Інтернет;
- заходи, що спрямовані на можливість здійснення обміну думок;
- соціологічні опитування різної тематики й спрямування [14].

Вказані способи сприяють обміну інформацією, що відбувається між державою та суспільством, її спрощення та набуття більшої ефективності завдяки новітнім технологіям та тенденціям вдосконалення комунікацій.

Важливого значення набувають особливості розвитку цифрових технологій в сфері публічного управління. Розвиток «цифрової держави» забезпечує можливості комунікувати, обмінюватися ідеями та досвідом практично в форматі реального часу [17]. Різноманітні майданчики в мережі Інтернет дозволяють поєднувати зусилля для створення бізнесу, інвестувати, здійснювати активні та ефективні пошуки співробітників, партнерів, ресурсів і ринків надання відповідних послуг. Цифрові технології також здатні відігравати важливу роль в процесах навчання співробітників, обміну знаннями, реалізації інноваційних ідей, в будь-якій сфері. Крім того, цифрова держава та надання державних послуг все більше розглядаються як засіб зменшення витрат, що одночасно забезпечуватиме надання більш ефективних послуг громадянам та бізнесу. Зауважимо, що вказана тенденція може створювати необхідні передумови для забезпечення ефективної участі публічного управління в процесах формування й реалізації концепції «сталого розвитку» [4]. А все разом дозволить публічним органам надавати більш якісні послуги й бути більш відкритими для суспільства та громадян. Також не можна оминати увагою наявність певних ризиків, що перешкоджають створенню повноцінної цифрової держави. У сучасному світі наявні держави,

які здійснюють активне впровадження та використання нових технологій. На ряду з цим також існують окремі держави, цілі регіони, які все ще є практично відрізаними від глобальних інформаційних комунікацій та не використовують наявні переваги, що дозволяють перейти до якісно нового типу функціонування сфери публічного управління. Наявність таких відмінностей проявляється не лише у відсутності або поганому функціонуванні різноманітних інститутів в державі та суспільстві, але й у рівні технологій, низькому рівні розвитку людського капіталу або дефіциті інвестиційних ресурсів. Варто погодитися з думкою про те, що ринкові взаємовідносини перебувають у прямій залежності від того на скільки швидко й безперешкодно поширюватиметься та або інша інформація. Щодо сфери публічного управління то можемо говорити про наявність певної класифікації комунікацій (рис. 1) [6].

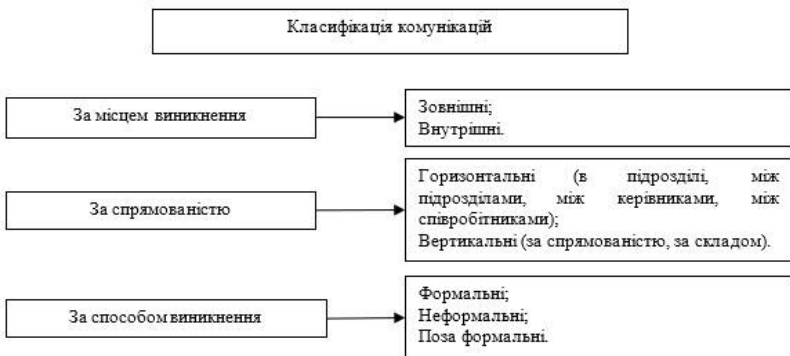


Рис. 1. Класифікація комунікацій.

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

Зважаючи на запропоновану класифікацію можемо стверджувати, що ділові зв'язки між різними структурними підрозділами, що виникли та оформилися в публічній сфері, відображають горизонтальний і вертикальний тип взаємозв'язку, а також ступінь їхньої участі у процесах виконання загальних завдань [8]. Тобто ділова комунікація в сфері публічного управління – це обмін відповідною

інформацією, взаємозв'язок управлінців як між собою (горизонтальний) так й у формі «керівник-підлеглий» (вертикальний) для досягнення встановленої мети установи. На думку деяких дослідників інформація в сфері управління здебільшого рухається у трьох відповідних напрямках:

- вгору (від підлеглого до керівника);
- вниз (від керівника до підлеглого);
- горизонтально (від одного підрозділу до іншого, від одного співробітника до іншого) [29].

Також вказані дослідники вважають, що комунікація знизу вгору відбувається у вигляді чотирьох форм, зокрема подання інформації щодо:

- самого себе, власних якостей та власних проблем;
- інших співробітників і не лише їх, та їхні проблеми;
- діяльності установи та її можливого майбутнього;
- того, що саме й кому саме потрібно говорити та роботи [29].

Крім вказаних форм важливим є й правильне сприйняття наданої інформації, оскільки ділова комунікація може викликати непорозуміння у співробітників будучи неповною чи двозначною. Варто вказати, що на думку більшості саме горизонтальна комунікація надає необхідну соціальну та емоційну підтримку співробітникам [29]. Загальновизнано, що обмінюватися думками серед рівних собі завжди є більш корисним, ніж слухати промови тих або інших керівників. Тобто не монологічна, а саме діалогічна ділова комунікація може принести більше користі й порозуміння для ефективної взаємодії завдячуючи горизонтальному типу спілкування.

Крім того ділові взаємозв'язки потребують розроблення та використання алгоритму взаємодії для організації функціональних взаємозв'язків, що дозволять детально описати роль кожного підрозділу під час реалізації тієї або іншої функції. Реалізація вказаного алгоритму також потребує здійснення систематичного функціонального аналізу комунікаційних процесів в сфері публічного управління з відповідним закріпленням норм їхнього здійснення. Вагому роль у вказаних процесах знову таки відіграють процеси цифровізації сфери публічного управління спрямовані на підвищення ефективності ділових комунікацій, зокрема:

- впровадження нових технологій в роботу органів публічної сфери, які не лише відповідатимуть часу, але певним чином й випереджатимуть його вимоги та потреби;
- підвищення відкритості й рівня довіри між державою, суспільством та громадянами;
- скорочення надлишкових контрольно-наглядових функцій, які є одним із наслідків нестачі відповідного рівня довіри до сфери публічного управління;
- адаптацію та належне впровадження кращих практик зарубіжних країн щодо питань комунікації [1; 2; 19].

Зважаючи на вказані тенденції можемо говорити про збільшення форм та каналів ділової комунікації в сфері публічного управління. Зокрема, ділові комунікації реалізуються в різних формах (рис. 2), а саме: ділової бесіди, ділових переговорів, ділових нарад і зборів, різноманітних інтерв'ю, громадських заходів відповідно до планів адміністрації, виховних заходів, прес-конференцій, публічних виступів, усних і письмових розпоряджень, прийому відвідувачів і гостей, виставок і конференцій, різноманітних спорів, дискусій, полеміки, телефонних розмов, ділового листування, інформування співробітників тощо [27].

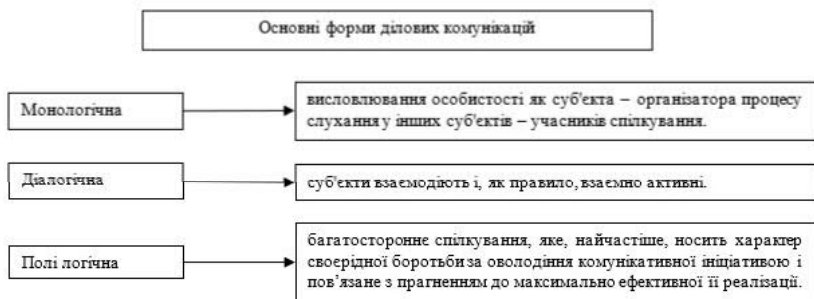


Рис. 2. Основні форми ділових комунікацій.

Джерело: сформовано авторами на основі [27]

Також вказані процеси призводять до збільшення кількості каналів ділової комунікації (від фізичної присутності до інтерактив-

них каналів комунікації), результатом чого стала можливість обмінюватися інформацією між партнерами не лише за допомогою одного із видів каналів, а з одночасним поєднанням різних каналів, що надає можливість проводити важливі зустрічі в форматі реального часу з великою кількістю учасників [27]. Зважаючи на певні зміни форм та каналів ділової комунікації варто вказати на основні елементи комунікативного процесу, зокрема:

- комунікатор (органи публічного управління);
- повідомлення (офіційна чи неофіційна інформація, усна чи письмова, вербальна чи невербальна);
- отримувач (суспільство, інститути громадянського суспільства, окрема особа);
- канали розповсюдження інформації (міжособистісні, інституційні та масові);
- канали зворотного взаємозв'язку (звернення громадян, політична участь, прохання про допомогу);
- процес кодування-декодування інформації (адекватне сприйняття наданої інформації);
- перешкоди та шуми (технічні, семантичні, психологічні, технологічні тощо) (рис. 3) [3].

Особливістю вказаного комунікаційного процесу є той факт, що для кращого сприйняття процесів обміну інформацією та умов його ефективності, вказаний процес дозволить конструювати власну його модель з відповідним врахуванням специфічності ситуації та структури [3]. Крім того вказаний комунікаційний процес може мати різні види зважаючи на гілку влади (комунікаційним процесом в законодавчій, виконавчій, судовій владі), рівнів управління (державного, регіонального, місцевого), спрямованості (вертикальним, горизонтальним) тощо. Також кожен із вказаних рівнів наділений не лише особливою специфікою функціонування, але й набором використовуваних технологій та прийомів взаємодії.

Варто наголосити на важливості саме вертикальної ділової комунікації керівник – підлеглий. Ефективна комунікативна поведінка керівника є надзвичайно важливою для здійснення успішної ділової комунікації, оскільки вирішення більшості управлінських завдань

спирається саме на взаємодію людей – керівника з підлеглими, підлеглих між собою [9].

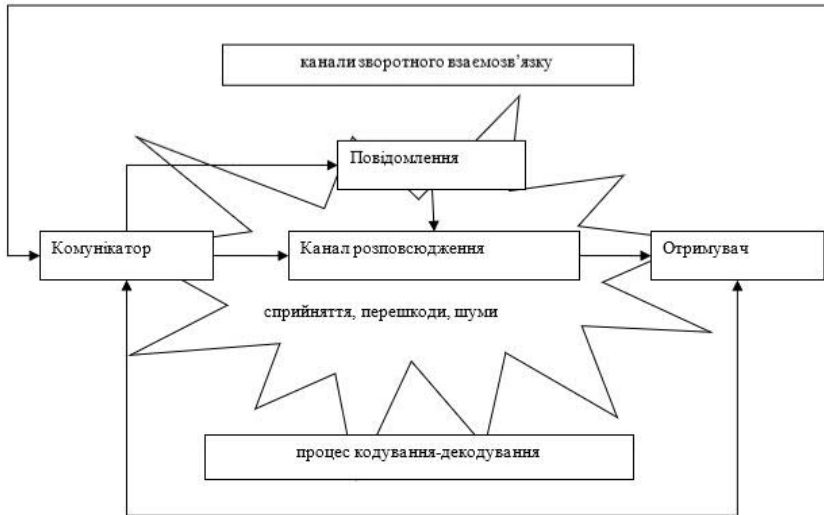


Рис. 3. Основні елементи комунікативного процесу та їх взаємозв'язок.
Джерело: сформовано авторами на основі [3]

Також комунікативна поведінка керівника є однією із складових процесу міжособистісної комунікації, що складається з окремих етапів. В першу чергу це стосується проектування повідомлення, тобто формулювання змісту або значення інформації з її одночасним та відповідним кодуванням. При цьому під кодуванням варто розуміти інформацію, оформлену у відповідну форму й закодовану за допомогою відповідних для певної форми символів або знаків. Під час проектування повідомлення відбувається ідентифікація керівника в межах комунікативного процесу, з одночасним формулюванням значення того, що саме й чому він повинен передати підлеглому. Вказане великою мірою залежить від комунікативних здібностей керівника, важливу роль серед яких відіграє мова керівника, здатність до міжособистісного сприйняття й оцінки підлеглого, соціально-психологічної адаптації до різних ситуацій, налагодження контакту з іншими підлеглими. Після формування повідомлення дані,

які було наділено певним значенням, перетворюються на вираження думок, ідей, вказівок, фактів, цінностей та взаємин, що належать керівнику. Тобто, відправником вказаного повідомлення є посадова особа, котра прагне довести до отримувача бажану або необхідну інформацію у вигляді її передачі. При цьому відправник такого повідомлення сподівається, що значення його повідомлення сприйматиметься правильним чином. Варто наголосити, що чим більшою є різниця між тим, що було закладено у текст повідомлення й тим, як саме його було інтерпретовано, тим нижчими є комунікативні взаємовідносини керівника з підлеглими. Для прикладу можна згадати ситуацію щодо комунікування спеціалістів та непідготовленої аудиторії, коли виникають труднощі внаслідок того, що спеціалісти під час комунікації використовують специфічні поняття, терміни, аббревіатури, які є незрозумілими та невідомими для наявної аудиторії [24]. Отже, наявність різниці в переданій та отриманій інформації – свідчить про відсутність у керівника та отримувача інформації необхідних комунікативних взаємозв'язків. Варто вказати, що після початку передачі повідомлення процес зв'язку виходить з-під контролю відправника. Іншими словами відбувається завершення етапу відправлення й починається етап отримання інформації, що передається й розуміння її значення.

Під час етапу передачі інформації використовують канали зв'язку, тобто засоби, за допомогою яких стає можливим передача повідомлення в просторі та часі від відправника до отримувача. Етап отримання повідомлення є не менш важливим ніж будь-який інший етап комунікативного процесу. Варто наголосити, що саме на цьому етапі важливу роль відіграє правильне розкодування повідомлення у зрозуміле й прийнятне для сприйняття та виконання значення. Під час розкодування повідомлення також можуть виникати різноманітні перешкоди або комунікаційні бар'єри, які здатні суттєво обмежувати сприйняття інформації, що виникають чи то у фізичному оточенні, чи то у сфері людських взаємовідносин [18]. На цьому етапі саме наявність вміння керівника долати вказані бар'єри може призводити до підвищення ефективності комунікацій в цілому. А для цього також керівникові також потрібно:

продовження таблиці 1

- демонструвати своїм підлеглим інтерес до інформації яку надають саме вони;
- використовувати всі можливі внутрішньо організаційні канали комунікації;
- підвищувати чіткість, точність та однозначність повідомлень;
- нести з підлеглими спільну відповідальність за якість комунікацій та зворотного взаємозв'язку [22].

Вагомим етапом комунікації є етап зворотного зв'язку – відповіді отримувача на передачу повідомлення. Саме такий зв'язок дозволяє відправнику дізнатися, наскільки правильно його повідомлення було інтерпретовано та сприйнято [14]. Щодо зворотного зв'язку керівника, то він може виступати як у прямій формі (безпосереднє спостереження за змінами поведінки отримувача), так і в непрякій (зниження рівня загальної дисципліни, поява або посилення конфліктів, низький рівень старанності тощо). Варто зауважити, що інформація, яка надсилається без використання відповідних слів як системи кодування, формує невербальне послання, яке є основою невербальної комунікації. Для керівника вказана сфера міжособистісної ділової комунікації є надзвичайно важливою, оскільки у своїй практиці керівник досить часто та широко використовує саме значну частину загальноприйнятних невербальних сигналів. Серед основних типів невербальної комунікації варто назвати рухи тіла, особисті фізичні якості, мову, використання внутрішнього та зовнішнього середовища, часу тощо.

Під час процесів управлінської діяльності для налагодження інформаційного обміну й спілкування з власними підлеглими кожен керівник повинен сформувати та використовувати відповідні комунікаційні взаємовідносини оформлені у вигляді відповідної схеми або мережі. Комунікаційна мережа – є взаємопов'язаними певним чином людьми, залученими до інформаційного процесу за допомогою відповідних інформаційних потоків. Така мережа включає комбінаційні взаємовідносини як між окремими особами, так й між потоками повідомлень між двома та більше особами [5]. Крім

того вказана мережа формується з відповідних вертикальних, горизонтальних та діагональних взаємозв'язків. Варто вказати, що саме від того яким чином сформовано комунікаційні мережі, діяльність структури може мати більшу або меншу ефективність. Більшість сучасних досліджень наголошують, що комунікаційна поведінка за відповідними горизонтальними взаємозв'язками може досягати 90% ефективності, тоді як вертикальна лише 20-25% за умови врахування зворотних взаємозв'язків [14]. Зважаючи на вказане можемо стверджувати, що ефективні ділові комунікації великою мірою залежать саме від особливостей поведінки керівника комунікативного процесу. До ключових етапів вказаного процесу можемо віднести: формулювання й доведення до виконавців змісту обраного рішення або завдання; встановлення зворотного зв'язку з підлеглими для встановлення правильності сприйняття повідомлення й готовності до його виконання.

Варто звернути увагу й на той факт, що на ряду з традиційними способами комунікативного спілкування для керівника важливого значення набуває також вміння використовувати невербальні засоби спілкування, що дозволить значною мірою підвищувати ефективність ділових комунікацій. Крім того нагальною в системі публічного управління є потреба подолання комунікаційних бар'єрів у ділових комунікаціях. На різних рівнях управління (державному, регіональному, місцевому) подолання комунікативних бар'єрів варто розглядати як ефективний спосіб підвищення якості та доступності надання державних послуг. Важливим також є здійснення комплексної оптимізації державних та місцевих послуг, активний розвиток системи електронної комунікації громадян, суспільства та держави на всіх стадіях надання таких послуг. Варто зауважити, що незважаючи на наявність вміння користуватися засобами комунікації для вирішення тих або інших особистих і професійних завдань, інформаційно-комунікативні бар'єри все одно виникають та ускладнюють комунікаційні процеси. Найбільш цікавими з точки зору комунікацій є суб'єктивні комунікаційні бар'єри, а саме: соціально-культурні; психологічні; бар'єри розуміння [21].

Вказані типи бар'єрів взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного, тому їх поділ є досить умовним. Щодо причин виникнення саме таких бар'єрів можемо вказати наявність та посилення непорозуміння, агресії, ворожості, невпевненості, некомпетентності, незацікавленості, розбіжності рівній та способів сприйняття учасників комунікацій. Варто наголосити, що для здійснення успішної комунікації важливим є не той факт, наскільки чітко та точно сформульовано думку, що передається, скільки те, наскільки збігаються взаємодіючі сторони в її інтерпретаціях чи ні.

Крім вказаних бар'єрів існують й інші проблемні питання, які можуть стати перешкодою ділових комунікацій на будь-якому рівні управління, зокрема:

- наявність бюрократизму й корупції як характерних рис ринкової економіки;
- посилення етичних проблем, порушення моральних й правових норм;
- відсутність ефективних засобів контролю;
- проблеми добору управлінських кадрів з відповідними комунікативними навичками та задатками тощо [23].

Для подолання вказаних факторів варто використовувати якісно нові методи управління, які стали можливими лише за умов формування й впровадження управлінських інновацій, зокрема:

- здійснення контролю за вихідною інформацією;
- ґрунтовна підготовка не лише стратегічно важливих напрямів інформаційної діяльності, але й конкретних завдань щодо того або іншого важливого питання чи ситуації;
- встановлення прямих та зворотних взаємозв'язків з громадянами, представниками бізнесу, громадськими об'єднаннями та організаціями, ЗМІ;
- робота зі зверненнями, поданими громадянами та організаціями;
- надання та отримання відомостей під час надання відповідних послуг;
- встановлення та посилення ділових взаємозв'язків між органами публічної влади та організаціями, підприємствами та громадянами тощо [24].

Отже, зважаючи на вказане можемо стверджувати, що ділові комунікації в сфері публічного управління – є складним багатоплановим процесом, в основу якого покладено встановлення та розбудову спілкування між людьми, що обумовлено потребами спільної професійної діяльності та обміном інформацією, знаннями тощо. А основною метою ділових комунікацій – є формування та реалізація єдиної стратегії ефективної взаємодії, сприйняття й розуміння інших людей тощо. Іншими словами, налагодження ефективної ділової комунікації в сфері публічного управління вимагає від учасників активізації спільних зусиль та використання різноманітних інструментів, які забезпечать ефективну співпрацю, обмін ідеями та сприятимуть підвищенню ефективності спільної професійної діяльності.

Висновки. Таким чином, ділові комунікації в системі публічного управління в даний час набувають ключової ролі для здійснення ефективної діяльності у вказаній сфері. Здатність ефективно обмінюватися інформацією, ідеями, напрацюваннями – є критично важливою для успішного здійснення управлінської діяльності та практичного впровадження їх результатів в управлінські процеси. Крім того наявність налагодженої ділової комунікації сприятиме ефективній взаємодії між керівником та підлеглими, співробітниками між собою, що суттєво розширюватиме потенційні комунікативні можливості та сприятиме формуванню нових професійних навичок. При цьому не можна недооцінювати важливість комунікативних навичок та використання сучасних технологій для комунікації та співпраці, оскільки саме вони допомагатимуть долати різноманітні обмеження, сприятимуть швидкому обміну інформацією й забезпечуватимуть дієве зростання публічної сфери. Відповідно, забезпечення відкритості й доступності інформації в системі публічного управління – є важливим аспектом для підвищення інтересу до вказаної сфери та її представників у суспільстві. Отже, впровадження ефективних ділових комунікацій стимулюватиме ефективність діяльності системи публічного управління, її сприйняття суспільством та підвищуватиме загальний рівень управлінської діяльності.

Подальші наукові дослідження особливостей ділової комунікації в сфері публічного управління варто спрямувати формування ефективних механізмів комунікативного процесу.

ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Стаття присвячена актуальній проблемі аналізу ділових комунікацій на різних рівнях публічного управління як спосіб підвищення якості та доступності державних послуг. Ділова комунікація є основою життєдіяльності будь-якої структури, підрозділів, органів, які є складовими системи публічного управління та уособлюють публічну владу. Ділові комунікації є необхідними для ефективного виконання управлінських рішень, зворотного взаємозв'язку, коригування мети та етапів діяльності системи публічного управління оскільки комунікативні процеси, пояснення політики, дії влади загалом іноді невизначені, не систематизовані, спонтанні і часто непередбачувані щодо їхнього перебігу чи наслідків. Тому сьогодні виникає потреба теоретичного обґрунтування принципів комунікації в публічному адмініструванні, удосконалення її внутрішніх і зовнішніх векторів, розробки дієвих методів і форм для практичної реалізації управлінських функцій.

Розглянуто особливості комунікацій в системі публічного управління. Наголошено на тому, що комунікативний процес відіграє важливу роль у публічному управлінні незалежно від того, про яку форму комунікації йдеться. З'ясовано, що комунікаційний процес у публічному управлінні включає такі елементи: установи публічного управління та громадяни, повідомлення, канали комунікації, інформаційні бар'єри, зворотний зв'язок. Наголошено, що для здійснення успішної комунікації важливим є не той факт, наскільки чітко та точно сформульовано думку, що передається, скільки те, наскільки збігаються взаємодіючі сторони в її інтерпретаціях чи ні.

Сформульовані пропозиції щодо вдосконалення здійснення ділових комунікацій в системі публічного управління, з метою підвищення ефективності її функціонування та налагодження ефективної взаємодії з суспільством. Доведено, що впровадження ефективних ділових комунікацій стимулюватиме ефективність діяльності системи публічного управління, її сприйняття суспільством та підвищуватиме загальний рівень управлінської діяльності.

Ключові слова: комунікація, ділова комунікація, система публічного управління, управлінські рішення, ділове спілкування, інформаційний обмін, професійна діяльність, комунікаційні бар'єри, взаємобмін інформацією.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Aliiev, A. (2024). Osoblyvosti tsyfrovizatsii u sferi publichnoho upravlinnia [Peculiarities of digitalization in the sphere of public administration]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific notes of the University «KROK»*, 2(74), (pp. 237-243). Retrieved from: <https://surli.cc/fxhgjf> [in Ukrainian].
2. Andriiash, V. (2023). Osnovni peredumovy reformuvannia publichnoho upravlinnia v umovakh hlobalizatsii [Basic prerequisites for reforming public administration in the context of globalization]. *Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava – Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, and Law*, 2. Retrieved from: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/391/345> [in Ukrainian].
3. Babchynska, O. (2018). Komunikatsiinyi protses v upravlinni: osnovni polozhennia [Communication process in management: basic provisions]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 9. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539> [in Ukrainian].
4. Bondar, H., & Andriiash, V. (2018). Rol hromadianskoho suspilstva u dosiagnenni staloho rozvytku ta borotbi z koruptsiieiu v Ukraini [The role of civil society in achieving sustainable development and combating corruption in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public*

administration and regional development, 1. Retrieved from: <https://surl.li/jrlkhv> [in Ukrainian].

5. Butenko, O. (2024). Analiz komunikatsiinykh merezh u kulturnykh kontekstakh [Analysis of communication networks in cultural contexts]. *Kulturolohichniy almanakh – Cultural almanac*, 2. Retrieved from: <https://almanac.npu.kiev.ua/index.php/almanac/article/view/379/355> [in Ukrainian].

6. Vlasiuk, Ye. (2022). Teoretychni osnovy komunikatsii yak umovy diievoho upravlinnia pidpriemstvom [Theoretical foundations of communication as conditions for effective enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 40. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1465/1410> [in Ukrainian].

7. Hromadska, N., Malikina, O., & Andriiash, V. (2021). Otsiniuvannya derzhavno-upravlinskykh rishen: modeli ta kryterii [Evaluation of state management decisions: models and criteria]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 9. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2201> [in Ukrainian].

8. Dzvinchuk, D. (2016). *Komunikatyvna polityka orhaniv mistsevoho samovriaduvannia* [Communicative policy of local self-government bodies]. Ivano-Frankivsk [in Ukrainian].

9. Drahomyretska, N., Kandahura, K., & Bukach, A. (2017). *Komunikatyvna diialnist v derzhavnomu upravlinni* [Communicative activity in public administration]. Odesa: ORIDU NADU [in Ukrainian].

10. Yemelianov, V., Shemchuk, Yu., & Andriiash, V. (2016). Vzaiemodiia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia z terytorialnoiu hromadoiu: komunikativnyi aspekt [Interaction of local self-government bodies with the territorial community: communicative aspect]. *Naukovi pratsi: naukovometodychnyi zhurnal – Scientific works: scientific and methodological journal*, 255, (Vol. 267), (pp. 66-73). Mykolaiv : Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly [in Ukrainian].

11. Ivanov, V. (2008). Vyznachennia masovoi komunikatsii [Definition of mass communication]. *Aktualni pytannia masovoi komunikatsii – Current issues of mass communication*, 9. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmk_2008_9_10 [in Ukrainian].

12. Komunikatsiia [Communication]. (n.d.). uk.wikipedia.org. Retrieved from: <http://uk.wikipedia.org/wiki/> [in Ukrainian].

13. Kopets, L., & Hordiienko, V. (2008). Zvrotnyi zviazok v protsesakh spilkuvannia: onovlennia pidkhodiv ta metodiv doslidzhennia [Feedback in communication processes: updating approaches and research methods]. *Naukovi*

zapysky NaUKMA – *Scientific notes of NaUKMA*, (Vol. 84), (pp. 49-54) [in Ukrainian].

14. Kopets, L., & Hordiienko, V. (2009). Stratehii mizhosobovoho zvorotnoho zviazku: rezultaty doslidzhennia [Strategies of interpersonal feedback: research results]. *Naukovi zapysky NaUKMA – Scientific notes of NaUKMA*, (Vol. 97), (pp. 50-54) [in Ukrainian].

15. Krysko, Zh. (2021). Rol dilovykh komunikatsii v upravlinni orhanizatsiiei [The role of business communications in organizational management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 24. Retrieved from: <https://surl.li/xzctff> [in Ukrainian].

16. Miazova, I. (2008). *Mizhkulturna komunikatsiia: zmist, sutnist ta osoblyvosti proiavu (sotsialno-filosofskyi analiz)* [Intercultural communication: content, essence and features of manifestation (social and philosophical analysis)]. Kyiv: Kyivskyi natsionalnyi un-t im. Tarasa Shevchenka. Retrieved from: <http://www.nbuv.gov.ua/ard/2008/08miysfa.zip> [in Ukrainian].

17. Nadzhaffi, E. (2022). Tsyfrova derzhava v konteksti pravovoi reformy v Ukraini: teoretyko-pravovyi aspekt [Digital state in the context of legal reform in Ukraine: theoretical and legal aspect]. *Pravo i bezpeka – Law and Security*, 2 (85). Retrieved from: <https://pb.univd.edu.ua/index.php/PB/article/download/628/482/&ved=WJo> [in Ukrainian].

18. Ostapenko, M. (2012). Politychna komunikatsiia: teoretychni aspekty doslidzhennia [Political communication: theoretical aspects of research]. *Politychnyi menedzhment – Political management*, 3. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2012_3_17 [in Ukrainian].

19. Pavlov, M. (2021). Osoblyvosti protsesu tsyrovizatsii publichnoho upravlinnia v rozvynutykh krainakh [Peculiarities of the process of digitalization of public administration in developed countries]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 15, (pp. 140-144) [in Ukrainian].

20. Palekha, Yu. (2011). Orhanizatsiia suchasnoi dilovoi komunikatsii [Organization of modern business communication]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI – Economic magazine-XXI*, 3-4, (pp. 59-63). Kyiv: Sofiia-A [in Ukrainian].

21. Proskurina, V. (2009). Komunikatsiia i komunikatyvni bariery: Sotsialno-psykholohichni pidkhid [Communication and communicative barriers: a socio-psychological approach]. *Naukovi pratsi. MAUP – Scientific works. MAUP*, 3(22), (pp. 190-197) [in Ukrainian].

22. Rachynska, O. (2018). Formuvannia modeli komunikatyvnoi vzaємodii u sferi publichnoho upravlinnia [Formation of a model of communicative interaction in the sphere of public administration]. *Derzhavno-upravlinski studii – State management studies*, 5 (7) [in Ukrainian].

23. Tverdokhliebov, Ye. (2014). *Teoretychni zasady doslidzhennia komunikatyvnoi vzaiemodii v publichnomu upravlinni* [Theoretical principles of the study of communicative interaction in public administration]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and practice of state management*, 2, (pp. 82-91) [in Ukrainian].

24. Torkhova, N., & Andriiash, V. (2018). *Komunikatsiina stratehiia yak instrument formuvannia zviazkiv z hromadskistiu u sferi publichnoho upravlinnia: osoblyvosti zastosuvannia v orhanakh pravosuddia* [Communication strategy as a tool for forming public relations in the sphere of public administration: features of application in judicial bodies]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 2. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2018_2_3. [in Ukrainian].

25. Tryhub, K. & Plokhyykh, V. (2009) *Sotsialno-komunikatyvna problematyka u doslidzhenniakh derzhavno-upravlinskykh vidnosyn* [Social and communicative issues in the study of state-administrative relations]. *Naukovi pratsi. Derzhavne upravlinnia – Scientific works. State administration*, 112, (Vol. 125), (pp. 38-41). Mykolaiv: Vyd-vo MDHU im. P. Mohyly [in Ukrainian].

26. Chaplai, I. (2017). *Komunikatsiia v derzhavi ta suspilstvi: terminoznavchi aspekty* [Communication in the state and society: terminological aspects]. *Elektronnyi zhurnal «Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok» – Electronic journal «State administration: improvement and development»*, 8. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1109> [in Ukrainian].

27. Chekshturina, V., & Zyma, O. (2025). *Aktualni formaty biznes komunikatsii pochatku XXI st. [Current formats of business communications of the beginning of the 21st century]*. Retrieved from: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream.pdf> [in Ukrainian].

28. Cuilenburg, J.J. van. (2007). The Information Society: Some Trends and Implications. *European Journal of Communication*, (Vol.2), 1, (pp. 105-121) [in English].

29. Katz, D. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Willey [in English].

30. Miege, B. (1999). *La societe conquise par la communication*. Grenoble [in French].

31. Rosengren, K.E. (2013). From field to frog ponds. *Journal of communication*, 43(3), (pp. 78-94) [in English].

32. Vickers, M. (2011). *The revolution in military affairs and military capabilities. War in the information age: new challenges for U.S. security policy*. Washington etc. [in English].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Вікторія Андріяш, д. держ. упр., професор кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, Миколаїв, Україна. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>.

Viktoriya Andriiash, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Department of Public Management and Administration, Institute of Public Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>.

Світлана Верба, ст. викладач кафедри регіонального розвитку та місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: mag_idu@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6156-1384>.

Svitlana Verba, Senior Lecturer, Department of Regional Development and Local Self-Government, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: mag_idu@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6156-1384>.

Andriiash, V., & Verba, S. (2025). Features of business communications in the sphere of public administration. *Public Administration and Regional Development*, 28, 518-542. <https://doi.org/10.34132/pard2025.28.10>

DOI 10.34132/pard2025.28.11

Отримано: 7 жовтня 2024
Змінено: 3 лютого 2025
Принято: 27 лютого 2025
Опубліковано:
30 червня 2025

Received: 7 October 2024
Revised: 3 February 2025
Accepted: 27 February 2025
Published:
30 June 2025

Wang Hong

FEATURES OF RISKS CLASSIFICATION AND METHODS OF THEIR ASSESSMENT

The article examines the features of risk classification as an important task for understanding the essence of this category, its depth, multifacetedness and the choice of appropriate instruments of influence. The study of theoretical issues related to risk management is a relevant scientific and practical task. At the same time, along with the study of the essence, main characteristics and functions of risks, the classification of risks and the analysis of the causes of their occurrence are of great importance. It is emphasized that it is the distribution of risks by types with different degrees of aggregation, importance, and characteristics that allows us to better determine the further methodology of analysis and assessment, to make decisions within the framework of the risk management policy style. The presence of a significant number of features of classification and division of risks, the dilatability of attributing certain risks to different subspecies once again emphasize the importance and necessity of in-depth research of this category. It has been established that the classification of risks can be carried out according to various criteria, such as the nature of the consequences, the scope of occurrence, the cause of occurrence, the degree of controllability, the level of occurrence, and others. Risks can be divided into pure (can cause only losses), speculative (can cause both losses and profits), financial, operational, strategic, and others. Risk classification is an important stage of risk management, which allows for more effective risk assessment

and development of strategies for their minimization or prevention. It has been proven that despite active research, there is still no effective and universal risk classifier, which leads to independent categorization of risks in accordance with the main areas of activity for identifying, analyzing, and minimizing risks. It is also worth considering that in each specific case, the basis of risk classification contains a clearly defined applied purpose: to form transparent and analytically analyzed material for an effective description of risks with the subsequent construction of a risk management system.

Keywords: *risk, risk classification, risk assessment, assessment methods, analysis methods, risk factors.*

Statement of the problem in a general form. The current conditions of the functioning of most spheres are characterized by the presence of a fairly high level of various risks, due to the incompleteness and unpredictability of the results of most socio-economic, political, managerial reforms, uncertainty and instability of the surrounding economic and legal environment. All of the above together determine the objective nature of the emergence of risk-forming factors; complicate the process of adaptation to changes and processes taking place. As a result, a necessary condition for the effectiveness of management decisions in the existing risky conditions of functioning is precisely the consideration of the peculiarities of the functioning of various spheres, the construction of a rational risk management system for their effective activity. This state of affairs is explained, first of all, by the fact that, on the one hand, «there is an underestimation of the importance of risk management, which can lead to very serious consequences», and on the other hand, «the use of opportunities allows us to significantly improve stability and competitiveness, both in the short term and in the long term» [25]. It is worth agreeing that the source of external risks is the external environment. The source of internal risks is the field of activity itself. These risks arise in the case of «management inefficiency, erroneous marketing policy, as well as a result of various abuses within the field of any activity» [25]. We can argue that any activity is accompanied by risks. As a result, the possibility of classifying risks will

allow them to be separated into homogeneous categories based on certain characteristics, which will facilitate the use of specific methods of analysis, assessment and risk management.

Results and Discussion. The need to classify risks is interconnected with the fact that by understanding what we are dealing with, we will be able to use the appropriate set of methods for managing and eliminating risks and their consequences. Risks can be classified based on various characteristics (tab. 1) [35]. It is worth mentioning the results of the study by H. Hudat and H. Rashidi, in which the authors emphasize that «the main purpose of risk classification is to identify the largest risks and factors that require increased attention from managers» [34]. According to the researchers, risk classification involves conducting an economic analysis of risks and their causes by grouping similar risks into appropriate classes. The basis of the classification proposed by these authors is the approach to dividing risks into internal and external, where the latter are the least controllable and predictable. The next important feature, according to the authors, is «the division of risks into design, commercial and technical risks» [34]. In addition, productivity risks and loss risks are distinguished, as well as, depending on the environment: development, production and implementation risks. The classification of risks in each individual case should be oriented towards the main object of research, the direction and type of activity, the area that will be affected by the relevant management decisions.

*Table 1.***Risk Classification**

Criterion	Types of risks
nature of occurrence	objective subjective
decision-making stage	decision-making decision implementation
decision-making level	individual firm (microeconomic) state (macroeconomic) interstate

continuation of the table 1

sources of occurrence	sectoral (determined by a certain field of activity) state (characteristic for a certain country as a whole) internal risk (determined by the action of characteristic factors)
activity	financial legal commercial innovative related to the production of products, services, etc.
controllability	managed unmanaged
time between decision-making and its consequences	short-term medium-term long-term
permissibility	minimal increased critical unacceptable

Source: formed by the author based on [35]

It is worth mentioning that today in science «there are about fifty different risk classification criteria and more than two hundred types of risks, therefore in the scientific literature there is no single understanding of the essence of this category and generally accepted approaches to classification» [9]. We note that the classification of risks by the level of predictability, preliminary estimates of the probability of occurrence of risky adverse events, possible losses in terms of cost is widespread in foreign practice. Under such approaches, risks are divided into classes that «are recommended to be formed based on individual characteristics of activity and needs, and from time to time to be revised in order to remain relevant in accordance with current requirements and changes» [36].

However, the most important elements that form the basis of risk classification can be attributed to:

- time of occurrence;
- main factors of occurrence;
- nature of accounting;
- nature of consequences;
- sphere of occurrence, etc. [36].

It is worth agreeing with some researchers that the basis of any risk lies in ineffective management. In addition, ineffective management should be attributed to internal risks and considered the main source of risk, since «successful management must be prepared for almost all types of risks, have a reliable system for their detection, measurement, assessment, prediction and selection of appropriate response measures» [24].

So, taking into account the above elements, today it is most often customary to distinguish the following types of risks:

- risks interconnected with the influence of the external environment;
- risks interconnected with economic activity;
- commercial risks;
- financial risks;
- property risks;
- personnel risks [3; 7; 15; 23].

External risks mostly include risks that arise in the external environment of a particular organization or field of activity. For the most part, the emergence of external risks is interconnected with a certain action of objective factors that do not depend on the will of the management or owner of the organization, which determines the main problems of managing them. It is worth noting that risks are encountered at any stage of activity, and, usually, there are many different reasons for the emergence of a specific risk situation. Note that the cause of such a risk is understood to be some condition that causes uncertainty about the outcome of the situation.

The main causes of external risks are:

- instability of the international and domestic political situation;
- economic crises;
- exchange rate fluctuations;

- unforeseen changes in the structure of demand and supply;
- scientific and technological revolutions;
- natural disasters and environmental disasters, etc. [36].

External risks, interconnected with the organization's environment, can be macroeconomic and microeconomic, which are influenced by certain factors, namely:

1) direct influence – legislative regulation; arbitrariness of the authorities, tax system, relations with partners, competition, corruption, etc.;

2) indirect influence – political and economic situation in the country, economic state of the industry, natural disaster, international events, etc.

Today, there are several main types of external risks (political, commercial, financial, industry and structural, innovative, environmental, and logistical) and methods of managing them.

As for the risks related to economic activity, they are associated with the following main losses: «material, labor, financial, time losses and special types of losses» [27]. Material losses are reflected in additional costs or direct losses of equipment, property, products, raw materials, energy, etc. Material losses are measured in those units in which the quantity of this type of material resources is measured, that is, in physical units of weight, volume, area, etc., as well as in value terms, in monetary units. For this, losses in physical terms are converted into value by multiplying them by the price of a unit of the corresponding material specie. For the required number of material resources, the cost of which is known in advance, losses can be immediately estimated in monetary units. Labor losses are losses of working time caused by random, unforeseen circumstances. Labor losses are measured in man-hours, man-days or simply by accounting for working time. The conversion of labor losses into a value, monetary coefficient is carried out by multiplying by the corresponding hour of working time. Financial losses are direct monetary damage associated with unforeseen payments, payment of fines, payment of additional taxes, loss of funds and securities, non-repayment of debts, non-payment by the buyer of the value of the products delivered to him. Temporary financial losses can be caused by freezing of accounts, untimely payment of funds, postponement of payment of debts, change

in the exchange rate, inflation, etc. Time losses exist when the process of economic activity proceeds more slowly than planned. Direct assessment of such losses is carried out in hours, days, weeks, and months of delay in obtaining the intended result. In order to translate the assessment of time losses into a value measurement, it is necessary to «establish what loss of profit is caused by accidental loss of working time» [17]. Special types of losses are manifested in the form of harm to the health and life of people, the environment, the prestige of the enterprise, as well as in the form of other adverse social and moral and psychological consequences, most often they are extremely difficult to determine in quantitative terms and even more so in cost terms. In addition to the above, there are also accidental losses, directly unpredictable and therefore unaccounted for, caused by the incompetence of persons who form business plans; dishonesty, natural disasters, theft, racketeering, etc.

By the level of occurrence, risks can be classified as follows:

- risks that arise at the micro level, that is, risks of an individual firm;
- risks of industry origin, associated with the specifics of the industry in which enterprises operate;
- risks of inter-industry origin, the presence of which is due to the influence and dependence of individual industries and spheres of economic activity on each other;
- regional risks that may arise due to the specifics of development in certain regions of the country;
- state risks that affect all economic entities of this country;
- global risks that arise in the economy of several countries or the entire world community [30].

Commercial risk is understood as a risk «associated with entrepreneurial activity aimed at obtaining maximum profit and authority in the process of selling goods and services produced or purchased by the enterprise» [1]. The causes of commercial risk include:

- decrease in sales volumes as a result of changes in the market situation;
- increase in the purchase price of goods;
- unexpected decrease in the volume of purchases;

- loss of goods in the process of circulation;
- increase in circulation costs, etc. [2].

Considering the causes of occurrence, it is worth indicating the possible types of commercial risks, in particular:

- informational, represented by a certain deficit of information about buyers and purchase motives, market requirements for goods, market conditions, opportunities for a trading enterprise and its competitiveness;
- commodity, regarding the risk of product quality, opportunities and consequences of crediting, etc.;
- special relationships with suppliers, which are of an economic nature and represented by risks of failure to meet the established or desired terms and volumes of supply, completeness and nomenclature of supplies, etc.;
- risks related to the organization of sales of goods, represented by the possibility of choosing appropriate sales methods, conducting advertising campaigns, promotions, etc.;
- risks related to the loss of image among one's own partners, consumers, employees, etc. [2].

We emphasize that it is commercial risk that is «an integral and mandatory component of any entrepreneurial activity in any field» [16]. And it is the high objective significance of commercial risk, as well as the complexity and specificity of the formation and functioning of modern enterprises in market conditions that cause «the extreme urgency of the problem of improving the management of commercial risks, as one of the most important types of entrepreneurial risk» [26]. Financial risks are risks «associated with the probability of loss of financial resources (cash), which are divided into risks associated with the purchasing power of money and risks associated with investing capital (investment risks, credit risks, risks of direct financial losses [39])» [29].

Among the reasons for the emergence of financial risks, we can name:

- weak and unstable economy of the country;
- economic crisis;
- high level of inflation;

- ineffective state financial policy;
- ineffective state regulation of the financial sector;
- increased level of competition;
- lower prices on the world market;
- political factors, etc. [5].

The above reasons can be both external and internal. In addition, they can lead to the emergence of one or another type of financial risk, in particular:

- 1) credit risk, which is usually considered as the risk of non-repayment of a loan and non-payment of interest on it;
- 2) interest rate risk, which arises as a result of changes in interest rates on provided credit resources;
- 3) currency risk, possible in the event of changes in established exchange rates, as well as the political situation, when such rates are unchanged, and the possibilities of free circulation of currencies are limited. These risks are interrelated with the revaluation of balance sheet items of foreign branches in the national currency and in reverse transactions;
- 4) industry risk, interrelated with the specifics of individual industries, which manifests itself in a change in the investment quality and exchange rate value of securities and the corresponding losses of investors;
- 5) liquidity and capital structure, i.e. the risk interrelated with the possibility of losses during the sale of a security due to a change in the assessment of its quality;
- 6) operational risk, interrelated with errors or improper organization, irrational choice of methods for conducting financial transactions. This type of risk also includes possible errors of managers;
- 7) country risk, i.e. the set of political, economic and transfer risks [6; 37], interrelated with the actual and expected political and economic conditions in the country and the impact of these conditions on the ability of the government, individual corporations and specific individuals to fulfill obligations regarding external debt [31].

In addition, by type of loss, financial risks are divided into liabilities, that is, the risk of losses due to the fault of competitors, employees or

partners in connection with changes in the terms of performance of obligations. However, it is worth agreeing with some researchers that financial risks are usually «associated with changes in the financial market and changes in the economy» [31]. Property risks are risks that are «characterized by the possibility of property loss for various reasons: theft, sabotage, negligence, overvoltage of technical and technological systems, damage, etc.» [14]. Personnel risks are directly related to «the life, health and working capacity of the enterprise's employees, as well as their personal characteristics and working conditions» [33].

It should be noted that there are two more groups of risks: statistical (pure) and dynamic (speculative) [28]. The peculiarity of statistical risks is that they almost always entail losses for business activities. According to the causes of losses, statistical risks can be divided into the following groups of probable losses:

- as a result of the negative impact on the assets of the business structure of natural disasters;
- as a result of criminal acts;
- as a result of the adoption of unfavorable legislation for the business structure;
- as a result of the threat to the property of third parties, which leads to the forced termination of the activities of the main supplier or consumer;
- as a result of the death or incapacity of key employees of the enterprise or the main owner of the business structure [28].

Unlike statistical risk, dynamic risk entails either losses or profits for the business institution. Therefore, dynamic risks are «difficult» to manage. As an economic category, any risky operation can have three outcomes: negative – this is a loss, damage; zero and positive, which means a gain, benefit, profit. The level of risk depends on many factors, including the creation and functioning of organizational and legal forms of business entities, the size of the company (firm, corporation), the subject of their activity, etc. [28].

Therefore, the classification of risks is «an important task for understanding the essence of the specified category, its depth, and the selection of appropriate analysis and assessment tools» [24]. In addition,

it is worth agreeing with the point of view of certain researchers who believe that «the classification of risks should be carried out in accordance with the solution of a specific task in a particular situation, taking into account the specifics, time and place» [30]. Risk assessment is one of the most important stages, since to manage risk; it must first be analyzed and assessed using one or another method (fig. 1) [9; 36].

There are many definitions of this concept in the scientific literature, but in general, risk assessment is understood as «a systematic process of identifying risk factors and types and their quantitative assessment», that is, «the risk analysis methodology combines complementary quantitative and qualitative approaches» [32].

To determine the sources of risk and its types, it is necessary to have reliable information support. All information on the characteristics of individual risks can be obtained from various sources: one-time and permanent, official and unofficial, reliable and dubious, etc. At the same time, the information must be reliable, qualitatively complete and timely. In addition, the sources of information intended for risk analysis can include:

- accounting statements;
- organizational structure and staffing;
- technological flow maps (technical and production risks);
- agreements and contracts (business and legal risks);
- production cost;
- financial and production plans of the enterprise [13].

Today, it is customary to distinguish two stages of risk assessment: qualitative and quantitative. Qualitative risk assessment is «the identification of risks, their analysis, conditions and sources, causes of occurrence in order to determine the impact on the activities of the enterprise, as well as factors affecting the level of risks when carrying out a certain type of activity» [22].

The task of qualitative risk analysis is to identify sources and causes of risk, stages and works, during the performance of which the risk arises, in particular:

- identification of potential risk zones;
- identification of risks associated with the activities of the enterprise;

– forecasting of practical benefits and possible negative consequences of the manifestation of identified risks [10].

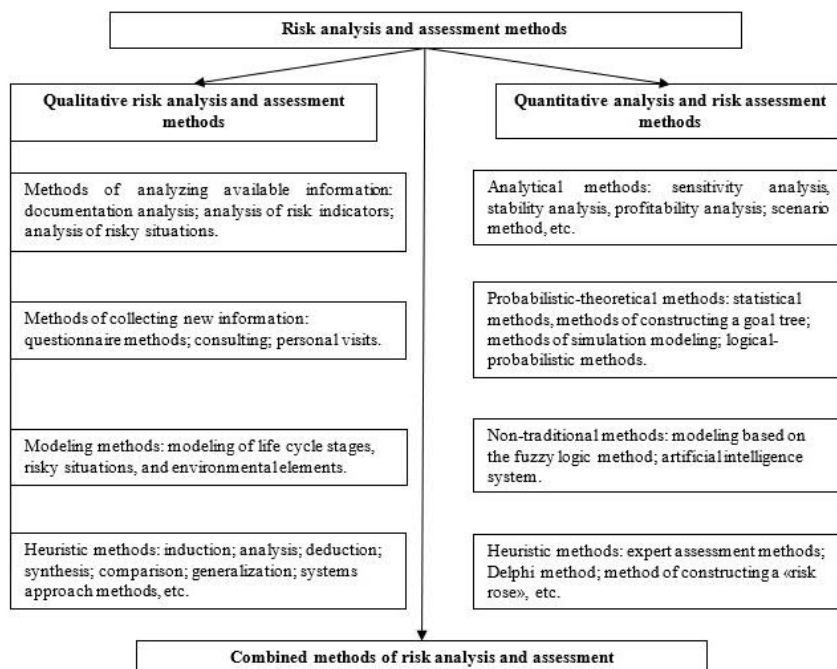


Fig. 1. Classification of risk analysis and assessment methods.

Source: formed by the author based on [9; 36]

The main purpose of this assessment stage is the need to identify the main types of risks that have a significant impact on financial and economic activities. The advantage of this approach is that at the beginning of the analysis, the manager is able to clearly assess the degree of riskiness based on the quantitative composition of risks and at this stage to refuse to implement a certain decision. The final results of qualitative risk analysis, in turn, serve as input information for quantitative analysis, i.e. only those risks that are present during the implementation of a specific operation of the decision-making algorithm are assessed. The most common methods of qualitative analysis are:

- 1) methods based on the analysis of available information;
- 2) methods of collecting new information;
- 3) methods of modeling the organization's activities;
- 4) heuristic methods of qualitative analysis [22].

They make it possible to identify types of risks, assess the degree of their danger and factors that affect the level of risks when carrying out a certain type of activity [10].

At the stage of quantitative risk analysis, numerical values of individual risks and the risk of the object as a whole are calculated. Possible damage is also identified and a cost estimate is given for the manifestation of the risk, and finally, the final stage of quantitative assessment is the development of a system of anti-risk measures and the calculation of their cost equivalent [4]. Quantitative analysis can be formalized, for which the tools of probability theory, mathematical statistics, operations research theory, etc. are used [21]. The most common methods of quantitative risk analysis can also include: «statistical, analytical, expert assessment method, analogue method, etc.» [11]. The essence of the statistical method of risk assessment is to determine the probability of loss based on statistical data of the previous period and establish the risk area (region), risk coefficient, etc. Under such conditions, we can use such statistical methods as: «assessment of the probability of execution, analysis of the probable distribution of the flow of payments, decision trees, simulation modeling of risks» [18].

The method of assessing the probability of execution allows «to give a simplified statistical assessment of the probability of execution of any decision by calculating the share of executed and unexecuted decisions in the total amount of decisions made» [8; 12; 19].

Decision trees are usually used to analyze the risks of events that have a reviewable or «reasonable» number of development options. They are especially useful in situations where decisions made at a given time strongly depend on decisions made earlier, and in turn determine scenarios for further development of events. It is worth noting that the “decision tree” can also be used both under risk conditions and under conditions of uncertainty or complete certainty. Under such conditions, the analyst calculates the value of the selected efficiency criterion along

each «branch of the tree», and during risk analysis, also the probability of each value [32].

Analytical methods allow determining the probability of losses based on mathematical models and are used mainly for risk analysis of investment projects: payback period, internal rate of return, profitability index, net present value, etc. By comparing the values of these indicators of alternative projects, the degree of their risk is determined [20]. In addition, with the help of analytical calculations, using data from accounting and management accounting, it is possible to establish the probability of the risk of property loss, insolvency risk, liquidity, etc. It is worth noting that it is possible to use such methods at the same time as: sensitivity analysis, method of adjusting the discount rate taking into account risk, method of equivalents, scenario method, etc.

The scenario method allows you to combine the study of the sensitivity of the resulting indicator with the analysis of probabilistic estimates of its deviations. With the help of this method, you can get a fairly clear picture for different event variants. It is a development of the sensitivity analysis technique, since it includes a simultaneous change in several factors [32]. The method of expert assessments is a complex of logical and mathematical-statistical methods and procedures for processing the results of a survey of a group of experts, with the survey results being the only source of information [32]. The method of analogs uses a database of similar objects to identify common dependencies and transfer them to the object under study [22].

Conclusions. Thus, we can say that risk is a rather complex phenomenon, so a large number of classification criteria can be distinguished. For different tasks and areas of activity, their own essential features of division into the corresponding types, groups, and classes of risks are used. At the same time, it is important that the classification does not become an end in itself, but is useful from a practical point of view, providing opportunities to achieve the ultimate goal – to effectively manage risks based on a correctly selected and used risk assessment method. The presence of a sufficiently detailed classification, of course, allows us to identify more features of risks, but in some cases they are not so important for practical work. Today, there is no effective

and universal risk classifier, which leads to independent categorization of risks in accordance with the main areas of activity for identifying, analyzing, and minimizing risks. It is also worth considering that in each specific case, the basis of risk classification contains a clearly defined applied purpose: to form transparent and analytically analyzed material for an effective description of risks with the subsequent construction of a risk management system.

ОСОБЛИВОСТІ КЛАСИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ ТА МЕТОДИ ЇХ ОЦІНКИ

У статті досліджуються особливості класифікації ризиків як важливого завдання для розуміння сутності даної категорії, її глибини, багатоаспектності та вибору відповідних інструментів впливу. Дослідження теоретичних питань, пов'язаних з управлінням ризиками, є актуальним науковим та практичним завданням. При цьому, поряд з вивченням сутності, основних характеристик та функцій ризиків, велике значення мають класифікація ризиків та аналіз причин їх виникнення.

Наголошено, що саме розподіл ризиків за видами з різним ступенем агрегування, важливістю, ознаками дозволяє краще визначати подальшу методику аналізу і оцінки, приймати рішення в межах стилю політики управління ризиками. Наявність значної кількості ознак класифікації та поділу ризиків, дискусійність віднесення тих чи інших ризиків до різних підвидів ще раз підкреслюють важливість та необхідність поглибленого дослідження даної категорії.

Встановлено, що класифікація ризиків може здійснюватися за різними критеріями, такими як характер наслідків, сфера виникнення, причина виникнення, ступінь контролюваності, рівень виникнення та інші. Ризики можна розділити на чисті (можуть завдати лише збитки), спекулятивні (можуть завдати як збитків, так і прибуток), фінансові, операційні, стратегічні та інші. Класифікація ризиків є важливим етапом управління ризиками, що дозволяє більш ефективно їх оцінювати та розробляти стратегії для їх мінімізації чи запобігання.

Доведено, що незважаючи на активне дослідження все ще відсутній дієвий та універсальний класифікатор ризиків, що призводить до самостійної категоризації ризиків відповідно до основних напрямків діяльності щодо виявлення, аналізу й мінімізації ризиків. Варто також враховувати, що в кожному конкретному випадку в основі класифікації ризиків міститься чітко визначене прикладне призначення: сформувати прозорий і аналітично аналізований матеріал для ефективного опису ризиків з наступною побудовою системи управління ними.

Ключові слова: ризик, класифікація ризиків, оцінка ризику, методи оцінки, методи аналізу, фактори ризиків.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Apopii, V., Babenko, S., & Honcharuk, Ya. (2008). *Komertsiina diialnist [Commercial activity]*. Kyiv, Znannia [in Ukrainian].
2. Bychikova, T., & Lukianova, V. (2010). *Komertsiinyi ryzyk diialnosti pidpryiemstva rozdrubnoi torhivli [Commercial risk of retail business activity]*. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, 6, (Vol. 4), (pp. 57-61) [in Ukrainian].
3. Bobyl, V., & Pyvovarova, H. (2020). *Klasyfikatsiia ekonomichnykh ryzykiv zaliznychnoho transportu Ukrainy [Classification of economic risks of railway transport of Ukraine]*. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 12. Retrieved from: <https://surli.cc/jarsru> [in Ukrainian].

4. Vitlinskyi, V., & Nakonechnyi, S. (1996). *Ryzhuk u menedzhmenty [Risk in management]*. Kyiv, TOV «Borysfen-M» [in Ukrainian].
5. Horiachyi, Yu., & Andriichenko, Zh. (2018). Sutnist poniattia «finansovyi ryzhuk» pidpryiemstva [The essence of the concept of «financial risk» of an enterprise]. Proceedings from SEAIELEULU '18: *I mizhnarodna mizhhaluzeva konferentsiia Pidtrymka pidpryiemstva ta innovatsiinoi ekonomiky v pravi YeS, Latvii ta Ukrainy – I International interdisciplinary conference Support of an enterprise and innovative economy in the law of the EU, Latvia and Ukraine*. (pp. 82-87). Ryha: Baltijas Starptautiskā akadēmija [in Ukrainian].
6. Hrechko, A., & Herbeda, M. (2012). Vplyv finansovykh ryzhukiv na rezultaty diialnosti pidpryiemstva [The impact of financial risks on the results of the enterprise's activities]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 3. Retrieved from: <https://surl.lu/zvhapp> [in Ukrainian].
7. Hryhorian, R.Kh. (2023). Osoblyvosti proiavu ryzhukiv u diialnosti silskohospodarskykh pidpryiemstv v umovakh nevyznachenosti [Peculiarities of the manifestation of risks in the activities of agricultural enterprises under conditions of uncertainty]. *Ekonomika ta upravlinnia APK – Economics and management of the agricultural complex*, 1. Retrieved from: <https://surl.gd/mtjwww> [in Ukrainian].
8. Hromadska, N., & Andriiash, V. (2020). Efektyvnist pryiniattia derzhavno-upravlinskykh rishen: osoblyvosti vykorystannia politychnoho analizu [The effectiveness of state management decision-making: features of the use of political analysis]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 8. Retrieved from: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1563> [in Ukrainian].
9. Danchenko, O.B., & Zanora, V.O. (2019). *Proektnyi menedzhment: upravlinnia ryzhukamy ta zminamy v protsesakh pryiniattia upravlinskykh rishen [Project management: risk and change management in management decision-making processes]*. Cherkasy [in Ukrainian].
10. Dotsenko, I.O. (2012). Yakisni metody otsinky ryzhukiv v systemi upravlinniam pidpryiemstvom [Qualitative methods of risk assessment in the enterprise management system]. Proceedings from TFIPMFIPCMT '12: *Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Tendentsii upravlinnia finansovymy ta innovatsiynymy protsesamy v umovakh rynkovykh peretvoren» – The International Scientific and Practical Conference «Trends of Financial and Innovative Processes in the Management of Financial and Innovative Processes in Conditions of Market Transformation»*. (pp. 283-285). Vinnytsia [in Ukrainian].

11. Zhyhir, A.A. (2015). Metody kilkisnoi otsinky ryzyku ekonomichnoho rozvytku pidpriemstva [Methods of quantitative assessment of the risk of economic development of an enterprise]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, 10. Retrieved from: <https://surli.cc/fqzmvy> [in Ukrainian].

12. Ivanova, N., & Rykun, S. (2021). Otsinka ymovirnosti bankrutstva v systemi antykrizovoho menedzhmentu pidpriemstva [Assessment of the probability of bankruptcy in the system of anti-crisis management of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 34. Retrieved from: <https://surli.cc/rvnevn> [in Ukrainian].

13. Idobaieva, A.L. (2020). Informatsiine zabezpechennia protsesu upravlinnia ryzykamy promyslovykh pidpriemstv [Information support for the risk management process of industrial enterprises]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, 10. Retrieved from: <https://surl.li/mbnjqb> [in Ukrainian].

14. Karminska-Bielobrova, M.V., & Ihnatova, M.V. (2014). *Upravlinnia ryzykamy u pidpriemnytstvi [Risk management in entrepreneurship]*. Kharkiv: «Slovo» [in Ukrainian].

15. Kyrychenko, N.V., & Alieshchenko, L.O. (2021). Teoretychni osnovy ta klasyfikatsiia ryzykiv z vrakhuvanniam osoblyvosti funktsionuvannia pidpriemstv ahrarynoho sektoru [Theoretical foundations and classification of risks taking into account the peculiarities of the functioning of enterprises in the agricultural sector]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 21. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-55> [in Ukrainian].

16. Klochkova, N.V. (2025). *Komertsiiyny ryzyk yak vazhlyva skladova pidpriemnytskoho ryzyku [Commercial risk as an important component of entrepreneurial risk]*. Retrieved from: <http://intkonf.org/klochkova-nv-komertsiiyny-rizik-yak-vazhlyva-skladova-pidpriemnytskogo-riziku> [in Ukrainian].

17. Kolesnyk, A.M., & Litynska, V.A. (2016). Formuvannia kompleksu zakhodiv skorochennia vtrat robochoho chasu v orhanizatsii [Formation of a set of measures to reduce working time losses in the organization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 6. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/28.pdf [in Ukrainian].

18. Koretska, O., Khotieieva, N., & Chyzh, L. (2023). Mizhnarodni standarty ta statystychni metody shchodo otsinky ryzykiv u diialnosti mizhnarodnykh orhanizatsii [International standards and statistical methods for assessing risks in the activities of international organizations]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 52. Retrieved from: <https://surl.li/zilnwa> [in Ukrainian].

19. Malikina, O., Hromadska, N., & Andriash, V. (2021). Otsiniuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: modeli ta kryterii [Evaluation of public management decisions: models and criteria]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State management: improvement and development*, 9. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2201> [in Ukrainian].
20. Mykytiuk, P.P. (2006). *Innovatsiinyi menedzhment [Innovative management]*. Ternopil: Ekonomichna dumka [in Ukrainian].
21. Ohirko, O.I., & Halaiko, N.V. (2017). *Teoriia ymovirnostei ta matematychna statystyka [Probability theory and mathematical statistics]*. Lviv: LvDUVS [in Ukrainian].
22. Petrova, N.F. (2015). *Metodychne zabezpechennia otsinky ryzykiv pidpriemstva [Methodological support for enterprise risk assessment]*. *Sotsialna ekonomika – Social economy*, 2. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2015_2_19 [in Ukrainian].
23. Rachynska, A.V. (2016). Sutnist ta klasyfikatsiia ryzykiv na zaliznychnomu transporti [The essence and classification of risks in railway transport]. *Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika» – Electronic scientific professional publication «Effective economy»*, 11. Kyiv: Dnipropetrovskyi derzhavnyi aharno-ekonomichnyi universytet. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5267> [in Ukrainian].
24. Semenova, S.M. (2020). Klasyfikatsiia ryzykiv: systematyzovanyi pidkhid z metoiu upravlinnia [Classification of risks: a systematic approach for the purpose of management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytsky National University*, 4, (Vol. 2), (pp. 42-51) [in Ukrainian].
25. Semchuk, Zh.V., Protseviat, O.S., & Skrynkovskiy, R.M. (2013). Osoblyvosti strakhuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Peculiarities of insurance of foreign economic activity of the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 10. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2382> [in Ukrainian].
26. Sirobaba, S.V. (2025). Upravlinnia katehoriiei komertsiiynykh ryzykiv v konteksti pidpriemnytskoi diialnosti [Management of the category of commercial risks in the context of entrepreneurial activity]. *dspace.nuft.edu.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/lunwfq> [in Ukrainian].
27. Steshenko, O.D. (2019). *Ryzykologhiia [Riskology]*. Kharkiv: UkrDUZT [in Ukrainian].
28. Sutnist i osnovni vydy ryzykiv [The essence and main types of risks]. (n.d.). *e-pidruchniki.com*. Retrieved from: <https://surl.li/wqhgbc> [in Ukrainian].

29. Taran, O.V. (2004). *Suchasni pytannia problematyky ryzykiv finansovoi sfery diialnosti pidpriemstv: teoretychni uzahalnennia ta prykladnyi analiz* [Modern issues of the problems of risks in the financial sphere of enterprise activity: theoretical generalizations and applied analysis]. Kharkiv: Konstanta [in Ukrainian].

30. Tarasova, K.I. (2012). *Klasyfikatsiia ryzykiv v ekonomichnii teorii* [Classification of risks in economic theory]. *Naukovyi visnyk. Odeskyi derzhavnyi ekonomichnyi universytet. Vseukrainska asotsiatsiia molodykh naukotsiv. Nauky: ekonomika, politolohiia, istoriia – Scientific Bulletin. Odesa State Economic University. All-Ukrainian Association of Young Scientists. Sciences: economics, politics, history*, 1(153). Retrieved from: <https://surli.cc/hfayjh> [in Ukrainian].

31. Tomashuk, I.V., & Tomashuk, I.O. (2022) *Upravlinnia finansovymy ryzykamy pidpriemstva yak skladova zabezpechennia staloho funktsionuvannia subiekta ekonomiky* [Managing the financial risks of an enterprise as a component of ensuring the sustainable functioning of an economic entity]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 39. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1400/1350> [in Ukrainian].

32. Shurda, K.E. (2020). *Metody yakisnoho ta kilkisnoho analizu ryzykiv* [Methods of qualitative and quantitative risk analysis]. *Zbalansovane pryrodokorystuvannia – Balanced Use of Resources*, 4, (pp. 64-72) [in Ukrainian].

33. Shcherbak, V., & Puhachov, O. (2013). *Kadrovi ryzyky v systemi menedzhmentu personalu* [Personnel risks in the personnel management system]. *Rynok pratsi ta zainiatist naseleennia – Labor Market and Employment of the Population*, 2, (pp. 12-16) [in Ukrainian].

34. Hoodat, H., & Rashidi, H. (2009). *Classification and analysis of risks in software engineering*. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 56(32). Retrieved from: <https://surl.lu/udrqoj> [in English].

35. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). *Prospect theory: An analysis of decision under risk*. *Econometrica*, 47, (pp. 263-291) [in English].

36. *On Risk Classification – American Academy of Actuaries*. (n.d.). (2011). [www.actuary.org](https://surl.lu/ezzdwe). Retrieved from: <https://surl.lu/ezzdwe> [in English].

37. Podolianchuk, O., & Tomashuk, I. (2020). *Formation of financial results of activities of agricultural enterprises of Vinnitsa region*. *The scientific heritage*, 47, (Vol. 7), (pp. 63-73) [in English].

38. Shurda, K.E. (2020). *Basic risk assessment methods*. *Annali d'Italia*, 11, (Vol. 2), (pp. 50-53) [in English].

39. Yemelyanov, V., & Andriyash, V. (2024). Derzhavni finansovi systemy zarubizhnykh krain: instytutsiini osoblyvosti [Public financial systems of foreing counries: institutional feature]. *Derzhavne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 24, (pp. 342-367) [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Ван Хун, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, Миколаїв – Пекін, Україна – Китай. E-mail: 271568446@qq.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0001-1771-9703>.

Wang Hong, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Black Sea National University named after Petro Mohyla, Mykolaiv – Beijing, Ukraine – China. E-mail: 271568446@qq.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0001-1771-9703>.

Hong, W. (2025). Features of risks classification and methods of their assessment. *Public Administration and Regional Development*, 28, 543-563. <https://doi.org/10.34132/pard2025.28.11>

DOI 10.34132/pard2025.28.12

Отримано: 9 жовтня 2024

Змінено: 5 лютого 2025

Прийнято: 31 лютого 2025

Опубліковано:

30 червня 2025

Received: 9 October 2024

Revised: 5 February 2025

Accepted: 31 February 2025

Published:

30 June 2025

Wang Hongyan

FEATURES OF TRANSNATIONALIZATION IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

The article is devoted to the analysis of the main trends of modern processes of trans-nationalization in the conditions of globalization starting from the 19th century to the present. It is emphasized that starting from the 19th century. Trans-nationalization acts as one of the main global trends in the development of the world economy and a tool for the economic growth of national economies and business entities and management. These trends lead to the deployment of trans-nationalization and the intensification of international investment activity, international trade, scientific and technical exchange and integration processes. The complexity of the above phenomenon leads to the strengthening of theoretical research, the formation of separate scientific directions and various approaches to the concept and content of trans-nationalization. It is proved that trans-nationalization is an integral part of the processes of globalization, and acts as an economic mechanism that establishes qualitatively new social priorities, goals of international policy of states, the nature and dynamics of the life of society and the state. It is the processes of trans-nationalization that have absorbed practically all the signs, characteristics, advantages and disadvantages of globalization processes. It is established that the main driving force of trans-nationalization has become transnational corporations, which are actively strengthening and expanding their spheres of activity and influence. The features of the entry of transnational companies into the world level for investment

and expansion of sales markets for their products are analyzed. It is outlined that globalization significantly affects trans-nationalization, contributing to the expansion of TNC operations, the spread of production networks, the diversification of markets and localization. TNCs play an important role in the global economy, stimulating development, innovation and redistribution of resources. At the same time, trans-nationalization also poses risks for local markets and requires adaptation to new conditions of competition and regulation.

Keywords: *trans-nationalization; globalization; transnational companies; transnational corporations; management systems; global management structures; organizational development*

General statement of the problem. Among the modern processes inherent in globalization, the processes of trans-nationalization attract the most attention, which in recent years have quickly and significantly changed the principles of relations between society and the state. In addition, there is increasing evidence that the 21st century has become a turning point in terms of the transfer of political and economic power from national states to leading companies and corporations that have acquired the status of transnational. It is precisely such transformations that are an expression of the very essence and nature of globalization that are the fundamental basis of the current stage of development of world politics and economics. Today, there is practically no state left whose politics and economy are not, to a greater or lesser extent, subject to diverse influence from transnational processes and companies. As a result, modern states are trying to influence the processes of trans-nationalization and the activities of transnational corporations. Quite often, they resort to indirect measures and direct influence on transnational processes. At the same time, the processes of trans-nationalization are increasing their influence on economic processes and the financial sphere, as evidenced by the formation of a large-scale global financial economy. Recently, the development of the world economy and international economic relations has been constantly accompanied by certain changes caused by relevant social, political and economic transformations, which practically cannot

do without the processes of trans-nationalization and the influence of transnational corporations. It can be said that transnational corporations take direct and indirect part in all world political and economic processes, shaping the current and future perception of the global world. At the same time, these processes are extremely controversial, especially for countries with «transitional» economies on the verge of globalization. That is why there is a need for a detailed analysis of transnational processes as one of the important factors of globalization.

Results and Discussion. Globalization is the highest stage of development of internationalization of political and economic activity, which combines, firstly, the creation and development of transnational corporations (hereinafter referred to as TNCs), the activities of which allow avoiding numerous obstacles and barriers; secondly, to implement coordinated measures to form a single world political and economic space. The strengthening of globalization, capable of functioning as a single system of global scale, is characterized by the rapid development of trans-nationalization processes. Globalization is a process of growing interdependence of states in economic, political and cultural aspects, and trans-nationalization is a process when the relevant companies turn into multinational enterprises [1]. These processes have both advantages and disadvantages (tab. 1). The advantages include long-term economic growth, the rapid spread of new technologies and ideas, as well as intensive cultural exchange, etc. It is also worth pointing out the existence of disadvantages, including: the possibility of losing national identity, growing inequalities and exploitation of labor in individual states, etc. [17].

It should be emphasized that globalization and trans-nationalization are complex processes that have both positive and negative consequences. It is important to consider both advantages and disadvantages in order to ensure more equitable and sustainable globalization processes [1].

It is worth noting the lack of a generally accepted concept and content of the phenomena of «globalization» and «trans-nationalization». According to some researchers, trans-nationalization is the process of transferring part of the reproductive processes from one state to another or others, through the use of direct foreign investments, which, unlike portfolio investments, include investments made abroad for the purpose

of organizing branches or establishing control over foreign companies that become dependent. In addition, it is precisely such investments that are made mainly by TNCs, which are the basis of trans-nationalization processes [13].

Table 1.

**Globalization and trans-nationalization processes:
advantages and disadvantages**

Advantages	Disadvantages
Economic development: globalization contributes to increased trade volumes, investment inflows, and job creation.	Growing inequality: Globalization can increase inequality between rich and poor countries, and between rich and poor people within a country.
Technology diffusion: TNCs facilitate the spread of new technologies and innovations around the world, which can lead to economic progress.	Labor exploitation: TNCs can exploit labor in some countries, leading to low wages and poor working conditions.
Cultural exchange: Globalization allows people to learn about different cultures, which promotes mutual understanding and tolerance.	Loss of national identity: Globalization can lead to the loss of cultural identity and traditions in some regions.
Increased competition: TNCs stimulate competition in the market, which can lead to lower prices and improved quality of goods and services	Environmental problems: The increase in production and consumption associated with globalization can lead to environmental problems, such as air and water pollution.
Poverty reduction: In some cases, globalization and trans-nationalization can help reduce poverty and improve living conditions in some countries.	Exacerbating social problems: Globalization can exacerbate social problems, such as unemployment, poverty, and crime.

Source: formed by the author

According to other researchers, trans-nationalization is «a qualitatively new stage of internationalization of modern life, which is charac-

terized by a sharp increase in the role of external factors in the development of all states and the creation of transnational capital» [5]. Some researchers consider trans-nationalization to be «a form of the general process of internationalization of economic life» [5]. Some Ukrainian researchers believe that trans-nationalization is «a process of strengthening world integration as a result of global operations of TNCs, within which a significant part of the production, consumption, exports, imports and income of the state depends on international centers outside its borders» [10]. It is also worth noting that in some cases, trans-nationalization is understood as «processes of strengthening world integration as a result of global operations of TNCs» [4]. Some researchers believe that trans-nationalization is «a world-class production process, a prerequisite for which is the presence of various necessary assets in several countries that will provide profit to the relevant firms and enterprises» [14]. Trans-nationalization is also perceived as «a process of international unification of economic potentials of commercial structures, as a result of both the acquisition of property and non-shareholding, in order to increase efficiency and profitability, improve competitive conditions for political and economic activity» [16]. According to some researchers, trans-nationalization is «a new stage of internationalization of economic life, which is characterized by a sharp increase in the role of external factors in the development of all states and the creation of transnational capital» [3]; «the process of expanding the international activities of industrial firms, banks, and the service sector, their expansion beyond the national borders of individual states, which leads to the transformation of national companies into transnational ones» [15]. In addition, trans-nationalization is perceived as «the need to move excessively available capital to other countries, where such capital is in deficit, but there is a whole range of other factors of production (labor, land, minerals) in excess, which cannot be rationally used in reproduction processes due to the lack of capital» [11].

Given the above, it is worth agreeing with the opinion of researchers that the key element of the processes of trans-nationalization are transnational corporations, that is, companies that carry out their activities simultaneously in two or more countries [2]. As for the concept of TNC,

the most common among most researchers are the concepts proposed at the level of international organizations. For example, according to the official definition of the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), a transnational corporation is «an enterprise that unites legal entities of any organizational and legal forms and types of activity in two or more countries and pursues a single policy and general strategy through one or more decision-making centers» [8]. A feature of such an enterprise is the presence of a parent company that controls the assets of economic units located in the territory of other states. As for the country in which the headquarters and central office of the parent company are located, it acts as the country of base of the TNC, and the countries where the objects of TNC investments are located are recipient countries [13]. According to another approach, a TNC is «an enterprise that originates from one country and invests resources in expanding its activities in the international market by establishing subsidiaries, opening branches in other countries in order to obtain favorable business conditions, which leads to maximizing the company's profit and increasing the company's economic influence on the national economic systems of the world» [9]. Some researchers believe that TNCs are “enterprises that own production, trade and other assets in several countries, thereby ensuring themselves a corresponding profit» [14]. A TNC can also be perceived as «a parent company that controls a significant group of other companies of different nationalities; the head of a group of companies that use a single source of financial and human resources, etc.» [25]. Thus, a TNC is an enterprise that conducts its own activities outside the national economy by establishing subsidiaries and exercising control over their activities.

Regarding the emergence and formation of TNCs, we can argue that the origins of transnational companies date back to the end of the 19th century and due to the peculiarities of business development, which was interconnected with adaptation to the technological challenges of modern mass production. In addition, starting from the 19th century, TNCs begin to take an active direct or indirect part in world political and economic processes, forming the basis of the modern world. According to some authors, large companies from the very beginning of their operation resorted to encouraging vertical integration in order to minimize

costs and dependence on other companies [20]. In addition, to ensure the safe and unhindered movement of goods, most companies resorted to «reverse» integration in order to exclude the extraction and production of raw materials within the same company. These actions led to the «direct» integration of transport and distribution networks, including retail networks and service branches. Over time, individual enterprises began to integrate mass production with mass distribution «within one commercial enterprise» [20]. As a result, integration processes are intensified due to the merger of already existing enterprises. For example, at the beginning of the 20th century, the «merger mania» is gaining momentum in the USA, which permeates the economy and leads to an impressive increase in the production volumes of enterprises. It is worth noting that by the 20s of the 20th century, industrial production in the USA was almost completely vertically integrated with the centralized management of large companies. These processes also led to significant changes in the ownership structure. In addition, traditional family management begins to lose its advantages over the management of complex enterprises and types of activity. Most owners, trying to keep up with the requirements of the time, begin to hire qualified specialists in all types of activity – from production to advertising and transport. Centralized management and a unified system of accounting and statistics are introduced [20]. Subsequently, company owners began to move away from management in favor of hired managers, who took management processes under their own control [21].

There are quite a few opinions regarding the reasons for the active formation and development of TNCs [1; 6], but most of them are related to market imperfections, the existence of restrictions on the development of international trade, strong monopoly power of manufacturers, strict currency control, significant transport costs, differences in tax legislation of different countries, etc. (fig. 1). It is also worth noting that in the course of globalization, TNCs are evolving, since at the beginning of their existence, the activities of companies were associated with the development of raw materials in peripheral countries and the production of military-technical products. Later, TNCs began to be created with a planetary vision of markets and competition processes.

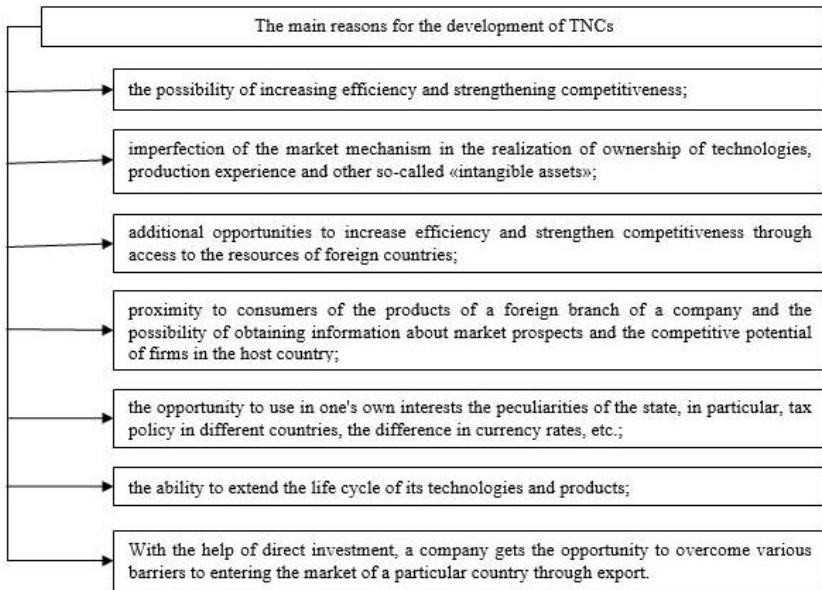


Fig. 1. The main reasons for the development of TNCs.

Source: formed by the author based on [24]

According to some researchers, the formation of giant, complex and multifunctional companies became a logical prerequisite for maximizing the scale and volume of production, the spread of reverse and forward integration across borders and countries, the basis for the creation and spread of TNCs. In other words, TNCs are a logical next step in the development of production. For example, by the First World War, more than 20 US companies already had at least two factories in Great Britain, and almost 40 already had subsidiaries in Europe as a whole [26]. It is worth noting that despite the rapid pace of creation and development of TNCs, almost until the end of the 20th century they did not become widespread throughout the world [19]. In particular, in the 70s of the 20th century there were about 7 thousand TNCs, and by the end of the 20th century there were more than 44 thousand of them with almost 300 thousand subsidiaries abroad. More than 12 million were employed in

these companies, which produced from $\frac{1}{4}$ to $\frac{1}{3}$ of all world production. As for world sales, starting from the 90s of the 20th century, their volumes reached almost 7 trillion dollars and accounted for more than 40 % of world trade and 75% of world industrial goods. It should be emphasized that despite the fact that only a part of modern TNCs are truly global, the 500 largest companies account for more than 80 % of all foreign production [22]. In addition, the largest global TNCs account for 20 % of the total volume of foreign assets, 6 million employees and $\frac{1}{3}$ of the total volume of international sales. Today, there are a significant number of corporations in the world, including more than 82 thousand TNCs and more than 810 thousand of their branches (tab. 2). The number of TNCs is constantly growing, and they play an important role in the world economy and politics, leading to a new balance of power in the world market and among modern states (fig. 2).

Table 2.

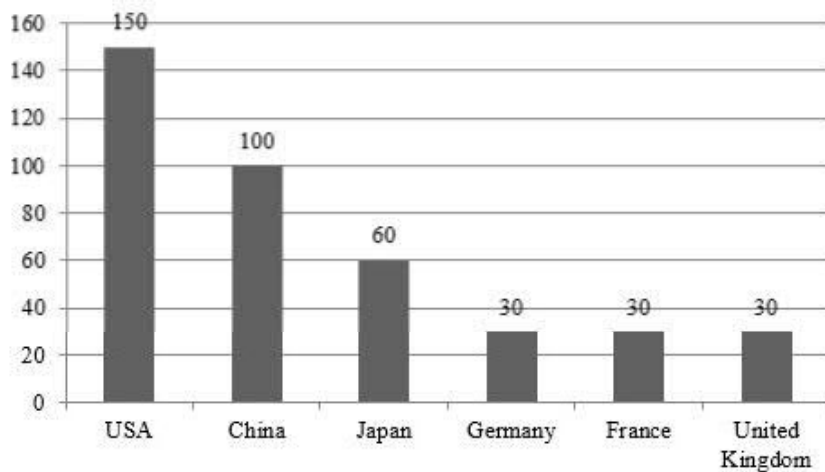
The largest TNCs by market capitalization and revenue

TNC	Country	Market capitalization	TNC	Country	Revenue
Microsoft Corporation	USA	3,29 trillion dollars	Walmart	USA	648 billion dollars
Apple Inc.	USA	3,27 trillion dollars	China National Petroleum	China	415 billion dollars
Nvidia Corporation	USA	3,155 trillion dollars	Royal Dutch Shell	Netherlands	397 billion dollars
Alphabet Inc.	USA	2,28 trillion dollars	China National Petroleum	China	393 billion dollars
Amazon.com, Inc.	USA	2,01 trillion dollars	State Grid	China	387 billion dollars
Saudi Arabian Oil Group	Saudi Arabia	1,809 trillion dollars	Saudi Aramco	Saudi Arabia	356 billion dollars

continuation of the table 2

Meta Platforms, Inc.	USA	1,55 trillion dollars	BP	United Kingdom	304 billion dollars
Berkshire Hathaway Inc.	USA	1,08 trillion dollars	Exxon Mobil	USA	290 billion dollars
United-Health Group Inc.	USA	26,97 trillion dollars	Volkswagen	Germany	278 billion dollars
Taiwan Semiconductor Manufacturing Co. (TSMC)	Taiwan	25,08 trillion dollars	Toyota Motor	Japan	273 billion dollars

Source: formed by the author based on [12]

**Fig. 2.** Distribution of leading transnational corporations by country.

Source: formed by the author based on [12]

Also, the role of transnational companies has significantly contributed to the development of a new type of international division of labor. Transnational corporations actively created subsidiaries in other developed countries, focusing on a separate sector of the economy (tab. 3) [7]. For example, Germany has long directed its own investments to developing or less developed countries. However, with the intensification of globalization and the spread of trans-nationalization, changes are also occurring in the investment orientation typical of globalization – investments are increasingly being directed to other developed countries. In particular, during the restructuring that took place in the 80s of the twentieth century, leading German, French, British, Italian and Dutch companies bought 116 small, narrow-profile firms in other European countries and 126 firms in the USA [26].

Table 3.

Distribution of TNCs by sector*

Sector	TNCs
Manufacturing	TNCs such as Siemens, General Electric, Samsung are engaged in the production of various goods – from electronics and industrial equipment to household appliances.
Finance	Transnational banks such as JP Morgan, Citigroup, Deutsche Bank provide financial services worldwide.
Energy	Companies such as Shell, BP, ExxonMobil are engaged in the extraction, processing and distribution of energy resources.
Telecommunications	TNCs such as Vodafone, AT&T, China Mobile provide mobile communication and infrastructure services.
Information technology	Companies such as Microsoft, Google, Apple develop and sell software and hardware, and also provide online services.
Communication and distribution	Companies such as UPS, FedEx, DHL are engaged in delivery around the world, providing a wide range of services such as logistics, transport and transportation.
Retail	TNCs such as Wal-Mart, Amazon, Carrefour are engaged in retail trade, selling goods and services to the end consumer.

Chemical industry	TNCs such as BASF, Dow Chemical, DuPont are engaged in the production of chemical products and materials.
Pharmaceutical industry	Companies such as Pfizer, Novartis, Johnson & Johnson are engaged in the development and production of drugs.
Food and beverages	TNCs such as Nestlé, PepsiCo, Coca-Cola produce food and beverages and sell them worldwide.
Insurance	Transnational insurance companies such as Allianz, AXA, Zurich Insurance Group provide insurance services.
Transport	TNCs such as Airbus, Boeing, Volkswagen are engaged in the production of vehicles and also provide transport services

*Sectors are arranged from the most influential with the largest number of TNCs to the least influential and with the smallest number of TNCs

Source: formed by the author based on [7]

In addition, these processes turned interregional trade into the dominant one in Western Europe: in the middle of the 20th century, only 30% of the volume of intra-regional trade was accounted for; while by the end of the 1980s, these figures had doubled and amounted to almost 60% [18].

It is worth noting that some consider Coca-Cola to be one of the most striking examples of the success of modern TNCs. The company's market value is over \$201 billion as of 2018. The company employs more than 123,000 people. The company's shares are listed on the New York Stock Exchange: they were included in the Dow-Johnson Industrial Average in 1932-35, and have been included again since 1987. Coca-Cola currently holds 40% of the soft drink market [27].

In addition, in the modern post-industrial world, IT companies that do not have heavy production, which are primarily engaged in the development of software and new technologies, are reaching a completely new level. In 2019, Microsoft was in first place in the list of the 100 largest companies [23]. Despite the fact that Microsoft has divisions that are engaged in the development of electronic devices, Microsoft still receives most of its profits from the distribution of its own programs.

So, it is the processes of trans-nationalization that have absorbed practically all the signs, characteristics, advantages and disadvantages

of globalization processes (tab. 4) [23]. That is, trans-nationalization is the process of growth and expansion of the activities of enterprises (and not only them) at the international levels, which are not devoid of both positive and negative features and characteristics. In addition, the processes of trans-nationalization have formed new global players of the modern world – transnational corporations, which almost immediately turned into powerful players in the global economy.

Table 4.

Advantages and disadvantages of trans-nationalization

Advantages	Disadvantages
Access to new markets: TNCs can expand their operations into international markets, increasing their sales and profits.	Labor exploitation: Some TNCs may exploit labor in countries with less stringent laws, lowering wages and improving working conditions.
Lowering production costs: Moving production to countries with lower labor costs can help companies reduce production costs.	Environmental pollution: TNC production processes can lead to environmental pollution, especially in countries with weak environmental laws.
Transferring innovation and technology: TNCs can bring new technologies and practices to countries with less developed economies, contributing to their modernization.	Possible regulatory problems: TNCs can avoid government regulation, which can negatively affect economic development.
Economic development: TNCs' contributions to a country's economy can contribute to GDP growth and job creation.	Loss of national sovereignty: TNCs can have a significant impact on the economy and politics of countries, which can lead to the loss of national sovereignty.
Increased competition: The presence of TNCs in the market can contribute to competition and improve the quality of goods and services	Competition problems: TNCs with access to large resources can outperform local enterprises in a competitive market, which can lead to their decline.

Source: formed by the author based on [23]

It was under the influence of transnational companies at the global level that the technical level of production, production efficiency and product quality increased. Thanks to unified management, forms of management are being improved, which in turn ensures the dynamic development of the world economy.

Conclusions. Thus, we can assert that the processes of trans-nationalization, as a phenomenon of the modern world, have an objective basis. Firstly, the political and economic processes of trans-nationalization are mainly determined by the possibility and necessity of redistributing capital from countries with a relative surplus to countries with a deficit, but where there are plenty of other factors of production that cannot be effectively used in certain processes due to the lack of the necessary capital. Secondly, trans-nationalization as the highest form of internationalization and the economic basis of the growing unity and interdependence of national economies determines the peculiarities of the interaction of the modern state with the world economy and implements them through external economic relations. With this approach, trans-nationalization is the material basis of the world market, international trade and the movement of factors of production, economic cooperation between countries and peoples. Thirdly, trans-nationalization is not devoid of internal contradictions of development, which arise from the existing asymmetry of international economic relations and the heterogeneity of participants in the international division of labor. Fourth, trans-nationalization produces the formation of strong channels of international scientific, technical, production, investment, financial interaction of national economies and determines the corresponding conditions and parameters of their competitiveness in world markets. That is, trans-nationalization is an economic mechanism that establishes new social priorities, goals of international policy of modern states, the nature and dynamics of internationalization of life in the 21st century. In addition, these processes are stimulated by the needs of reducing risks by placing capital in different countries, as well as the desire to bring production closer to promising sales markets and rationalize taxation and customs payments for the transnational company as a whole.

ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Стаття присвячена аналізу основних тенденцій сучасних процесів транс націоналізації в умовах глобалізації починаючи з XIX століття сьогодні. Наголошено, що починаючи з XIX ст. транс націоналізація виступає як одна із основних глобальних тенденцій розвитку світової економіки й інструмент економічного зростання національних економік та суб'єктів господарювання та управління. Вказані тенденції призводять до розгортання транс націоналізації та активізації міжнародної інвестиційної діяльності, міжнародної торгівлі, науково-технічного обміну та інтеграційних процесів. Складність вказаного феномену призводить до посилення теоретичних досліджень, формування окремих наукових напрямів та різноманітних підходів щодо поняття та змісту транс націоналізації.

Встановлено, що головною рушійною силою транс націоналізації стали транснаціональні корпорації, які активно посилюють та поширюють сфери власної діяльності та впливу. Проаналізовано особливості виходу транснаціональних компаній на світовий рівень для здійснення інвестицій та розширення ринків збуту виробленої.

Окреслено, що глобалізація значно впливає на транс-націоналізацію, сприяючи розширенню операцій ТНК, поширенню виробничих мереж, диверсифікації ринків та глокалізації. ТНК відіграють важливу роль в глобальній економіці, стимулюючи розвиток, інновації та перерозподіл ресурсів. Водночас, транс-націоналізація також становить ризики для місцевих ринків та потребує адаптації до нових умов конкуренції та регулювання.

Доведено, що транснаціоналізація є невід'ємною частиною процесів глобалізації, та виступає в ролі економічного механізму, який встановлює якісно нові соціальні пріоритети, цілі міжнародної політики держав, характер і динаміку життєдіяльності суспільства та держави. Саме процеси транснаціоналізації увібрали в себе практично всі ознаки, характеристики, переваги й недоліки процесів глобалізації.

Ключові слова: транснаціоналізація; глобалізація; транснаціональні компанії; транснаціональні корпорації; системи управління; глобальні управлінські структури; організаційний розвиток

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Andriiash, V. (2013). *Derzhavna etnopolityka v Ukraini v umovakh hlobalizatsii* [State ethno-policy in Ukraine in the context of globalization]. Mykolaiv: Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly. Retrieved from: <https://surli.li/jkajqr> [in Ukrainian].
2. Batiuk, L., Babko, T. & Kviatko, N. (2019). Transnatsionalizatsiia natsionalnykh ekonomichnykh system v umovakh hlobalizatsii [Transnationalization of national economic systems in the context of globalization]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka – Bulletin of Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture*, 200. Retrieved from: <https://surli.cc/dxrtef> [in Ukrainian].
3. Bezghubenko-Hnatyshyn, V. (2015). Suchasni tendentsii transnatsionalizatsii v konteksti rozvytku mizhnarodnykh finansiv [Modern trends of transnationalization in the context of the development of international finance]. *Pershii naukovi chytannia pamiati S.I. Yuriia: zbirnyk nauk. prats – First scientific readings in memory of S. I. Yuri: collection of scientific works*, (pp. 52-56). Ternopil: TNEU [in Ukrainian].
4. Vilna entsyklopediia Vikipediia [Wikipedia, the free encyclopedia]. (n.d.). (2025). wikipedia.org. Retrieved from: <https://wikipedia.org> [in Ukrainian].

5. Kutsyk, P., Kovtun, O., & Bashnianyn, H. (2015). *Hlobalna ekonomika: pryntsyipy stanovlennia, funktsionuvannia, rehuliuivannia ta rozvytku* [Global economy: principles of formation, functioning, regulation and development]. Lviv: LKA [in Ukrainian].
6. Lymonova, E., & Arkhipova, K. (2014). Transnatsionalni korporatsii: osnovni etapy rozvytku ta rehuliuivannia yikhnoi diialnosti v umovakh hlobalizatsii [Transnational corporations: main stages of development and regulation of their activities in the context of globalization]. *Yevropeiskyi vektor ekonomichnoho rozvytku – European vector of economic development*, 1(16), (pp. 93-101) [in Ukrainian].
7. Mosiichuk, I.V. (2024). Teoretychni aspekty rozvytku transnatsionalnykh korporatsii v umovakh hlobalnoi ekonomichnoi transformatsii [Theoretical aspects of the development of transnational corporations in the context of global economic transformation]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii – Economics. Management. Innovations*, 35, (pp. 108-122). Retrieved from: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/41975> [in Ukrainian].
8. Okhrimenko, O., & Silvestrova, D. (2013). Transnatsionalni korporatsii u systemi svitovykh ekonomichnykh vidnosyn [Transnational corporations in the system of world economic relations]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 5. Retrieved from: <https://surl.li/grskmg> [in Ukrainian].
9. Pienska, I. (2015). Osoblyvosti vplyvu TNK na ekonomichnyi rozvytok Ukrainy [Peculiarities of the influence of TNCs on the economic development of Ukraine]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo – Foreign trade: economics, finance, law*, 3(80), (pp. 114-124) [in Ukrainian].
10. Rohach, O. (2005). *Mizhnarodni investytsii: teoriia ta praktyka biznesu transnatsionalnykh korporatsii* [International investments: theory and practice of business of transnational corporations]. Kyiv: Lybid [in Ukrainian].
11. Rudenko, L. (2004). *Upravlinnia potokamy kapitaliv u suchasni biznes-modeli funktsionuvannia TNK* [Capital flow management in the modern business model of TNC functioning]. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
12. Tekhnologichni hihanty 2025 roku: reitynh naibilshykh kompanii za rynkovoiu vartistiu [Technological giants of 2025: ranking of the largest companies by market value]. (n.d.). (2025). *nnews.com.ua*. Retrieved from: <https://nnews.com.ua/tehnologichni-giganty-2025-roku-rejtyng-najbilshyh-kompanij-za-rynkovoyu-vartistyu.html> [in Ukrainian].
13. Tkachenko, D. (2015). Sutnist transnatsionalizatsii ta osoblyvosti diialnosti transnatsionalnykh korporatsii v umovakh hlobalnoi ekonomiky [The essence of transnationalization and the peculiarities of the activities of

transnational corporations in the conditions of the global economy]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii : Ekonomika i menedzhment – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*, 13. Retrieved from: <https://surl.lu/wzjijs> [in Ukrainian].

14. Filipenko, A. (2008). *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny [International economic relations: theory]*. Kyiv: Lybid [in Ukrainian].

15. Shavkun, V., & Sukhatska, I. (2011). *Transnatsionalizatsiia vyrobnytstva i kapitalu v umovakh svitovoi hlobalizatsii [Transnationalization of production and capital in the context of world globalization]*. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 6, (Vol. 1), (pp. 248-251) [in Ukrainian].

16. Yurii, S. (2007). *Mizhnarodni finansy u XXI stolitti [International Finance in the 21st Century]*. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1, (pp. 183-193) [in Ukrainian].

17. Horenko Yu. (2024). *Rol hlobalizatsii v stanovlenni publichnoho upravlinnia yak skladovoi novoho mizhnarodnoho poriadku [The role of globalization in the establishment of public administration as a component of the new international order]*. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, (26), (pp. 1233-1253). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.07> [in Ukrainian].

18. Busch, M.L. & Milner, H.V. (1994). *The Future of the International Trading System: International Firms, Regionalism, and Domestic Politics*. New York: St. Martin's Press [in English].

19. Chandler, A.D. jr. (1986). *Technological and Organizational Underpinnings of Modern Industrial Multinational Empires: the Dynamics of Competitive Advantage*. Cambridge: Cambridge University Press [in English].

20. Chandler, A.D. jr. (1977). *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, M.A.: The Belknap Press of Harvard University Press [in English].

21. Chandler, A.D. jr. (1990). *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, M.A.: Harvard University Press [in English].

22. Faist, T. (2009). *Transnationalization and Development: Toward an Alternative Agenda*. *Social Analysis*, (Vol.53(3), (pp. 38-59) [in English].

23. *Global Top 100 companies*. (n.d.). (2019). www.pwc.com. Retrieved from: <https://surl.lu/nuofpf> [in English].

24. *United nations conference on trade and development*. (n.d.). (2003). archive.unctad.org. Retrieved from: http://archive.unctad.org/ru/docs/tdxiii_report_ru.pdf [in English].

25. Vernon, R. (1973). *Sociétés transnationales: la souveraineté nationale menacée*. Paris: Calmann [in French].
26. Wilkins, M. (1970). *The Emergence of Multinational Enterprise*. Cambridge, M.A.: Harvard University Press [in English].
27. World Investment Report. (n.d.). (2018). *unctad.org*. Retrieved from: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018_overview_en.pdf [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Ван Хунянь, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, Миколаїв – Пекін, Україна – Китай. E-mail: uscec@163.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0007-2033-4656>.

Wang Hongyan, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Black Sea National University named after Petro Mohyla, Mykolaiv – Beijing, Ukraine – China. E-mail: uscec@163.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0007-2033-4656>.

Hongyan, W. (2025). Features of transnationalization in the conditions of globalization. *Public Administration and Regional Development*, 28, 564-582. <https://doi.org/10.34132/pard2025.28.12>

DOI 10.34132/pard2025.28.13

Отримано: 11 жовтня 2024

Змінено: 7 лютого 2025

Прийнято: 1 березня 2025

Опубліковано:

30 червня 2025

Received: 11 October 2024

Revised: 7 February 2025

Accepted: 1 March 2025

Published:

30 June 2025

**Dmytro Karamyshev
Liudmyla Hordiienko
Valentyn Suvorov**

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF AN INTEGRATED CRISIS MANAGEMENT SYSTEM AND ENSURING RESILIENCE IN TRANSFORMATION CONDITIONS

Among the problems that need to be solved in the context of the introduction of a national resilience system at both the national and institutional levels are the imperfection of the mechanisms for organizing and coordinating actions in the field of crisis management, interdepartmental interaction in ensuring resilience, ensuring the unity of conceptual and methodological approaches, as well as the principles of functioning of entities ensuring national resilience at different levels. The introduction of an integrated crisis management system will contribute to the realization of opportunities to ensure the resilience of socio-economic systems of different levels on the basis of unified conceptual, organizational and methodological approaches, significantly increase the effectiveness of systemic coordination, timely operational and tactical actions of managers of different levels to prevent and respond to crisis phenomena and dangerous events in conditions of permanent threats and impacts, including hybrid ones.

The article substantiates the conceptual principles and organizational and methodological approaches to the formation of an integrated crisis management system and ensuring the resilience of socio-economic systems under transformational conditions. It is noted that the formation of an integrated crisis management system involves the unification of

previously isolated parts into a single holistic system, as a result of which the corresponding system has the ability to organize timely and effective crisis management measures at different levels of ensuring the stability of socio-economic systems. It is proven that the formation of an integrated crisis management and stability system requires the development of a comprehensive mechanism for the development and further application of clear organizational and methodological approaches, tactical algorithms, specific tools, effective coordination measures at different levels of functioning and development of socio-economic systems, where the corresponding levels must be interconnected in terms of goals, resources, time, and qualitative characteristics.

Keywords: *crisis management, integrated crisis management system, socio-economic system, national resilience, resilience of the socio-economic system, transformational conditions, hybrid threats.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. За трансформаційних умов особливого значення набуває формування ефективної моделі інтегрованого управління, спрямованої на вирішення проблеми забезпечення стійкості соціально-економічних систем на основі інтеграції як усталених управлінських концепцій, що притаманні ринковій економіці, так і концепцій публічного управління з використанням інструментів і технологій кризового управління. Зокрема, багаторівневе кризове управління передбачає інтеграцію різних рівнів управління (локальний, регіональний, національний, міжнародний) та різних концепцій для створення єдиної системи реагування на кризи [18], що включатиме: координацію між рівнями управління на основі ефективної комунікації та взаємодії між різними рівнями управління задля швидкого реагування на кризи [2]; поєднання стратегічного управління з іншими концепціями, спрямованими на управління ризиками, забезпечення якості (Total Quality Management - TQM) [6; 14], результативності (Results Based Management – RBM) [4; 7], застосування комплексного підходу до реагування на кризи [3]; моніторинг та аналіз результатів з оцінкою ефективності відповідних заходів.

Отже, багаторівневе кризове управління є ключовим інструментом для забезпечення стійкості та ефективності в умовах сучасних викликів, таких як пандемії, кліматичні зміни, економічні кризи та геополітична нестабільність. Ефективність такого управління залежить від визначення та дотримання певних критеріїв, які дозволяють оцінити результативність антикризових заходів на різних рівнях (локальному, регіональному, національному та міжнародному). Критеріями ефективності багаторівневого кризового управління слід вважати такі, як: оперативність реагування на кризи, що одночасно є одним із ключових критеріїв ефективності відповідних заходів, а також значно знижує негативні наслідки криз [3]; координація між рівнями управління, що забезпечує ефективну взаємодію між локальними, регіональними, національними та міжнародними інституціями і також є критично важливим для управління кризами [2]; адаптивність та гнучкість, оскільки здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі є ключовим критерієм ефективності. Це включає можливість швидко змінювати стратегії та плани в умовах невизначеності.

Перевагами інтегрованого підходу на думку В. Суворова, є комплексність завдяки інтеграції різних концепцій і забезпеченню всебічного підходу до управління кризами; ефективність, на основі поєднання стратегічного планування, управління якістю та управління ризиками і завдяки належній міжрівневої взаємодії; гнучкість, що зумовлює адаптацію системи до змін. При цьому, визначальною перевагою інтегрованого підходу до багаторівневого управління на думку автора є ефективність, яка залежить від дотримання ключових критеріїв, таких як оперативність реагування, координація між рівнями управління, адаптивність, прозорість, оцінювання ресурсів та результатів. За таких підстав досягається стійкість системи управління, а також її здатність протистояти сучасним викликам за трансформаційних умов [19].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літературних джерел, що відображають проблемні організаційно-управлінські питання пошуку референтних управлінських концепцій і забезпечення стійкості соціально-економічних систем за трансформацій-

них умов, свідчить про обмеженість даних, що стосуються проблематики інтегрованого управління, особливо стосовно комплексного вирішення проблем забезпечення стійкості та комплексної безпеки за трансформаційних умов. Зазначені публікації, що характеризують особливості застосування різних управлінських концепцій як правило не акцентують увагу на інтегрованому підході щодо їх конвергенції за трансформаційних умов.

У роботі нами було застосовано семантичний й аналітичний методи – для аналізу, узагальнення та систематизації інформації, що стосується різних управлінських концепцій та окремих компонентів, що пов'язані із забезпеченням стійкості соціально-економічних систем за трансформаційних умов. Також, авторами даної статті застосовувався системний та функціональний аналіз досвіду функціонування різних інституційних утворень стосовно запобігання кризовим явищам, ідентифікації підходів та способів реагування; емпіричні методи: спостереження, моделювання, прогнозування. Зазначена проблематика дослідження на наше переконання є надзвичайно актуальною, зважаючи на перманентність кризових явищ і необхідність пошуку ефективної моделі інтегрованої системи кризового управління з урахуванням універсалізації процесів і відповідних управлінських підходів, спрямованих на забезпечення стійкості соціально-економічних систем, як ключового орієнтира та індикативної характеристики кризового управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування концептуальних засад і організаційно-методичних підходів до формування інтегрованої системи кризового управління та забезпечення стійкості соціально-економічних систем за трансформаційних умов.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливим напрямом удосконалення функціонування та розвитку соціальних систем за трансформаційних умов є підвищення їх стійкості до зовнішніх впливів і викликів і розуміння природи виникнення кризових ситуацій на основі аналізу та оцінювання ризиків для найбільш важливих сфер життєдіяльності суспільства, зокрема, економічної, енергетичної, інформаційної, кібернетичної, екологічної, продовольчої,

охорони здоров'я, освіти та культури. Під соціальною системою мається на увазі особливий клас матеріальних живих систем, основними компонентами яких є соціальні групи, а елементом є людина. У поєднанні цих компонентів з ресурсами формується соціально-економічна система [5]. Стратегічною метою будь-яких трансформаційних процесів у соціально-економічних системах є підвищення здатності системи бути стійкою до зовнішніх викликів, які можуть загрожувати її існуванню [22].

Формування національної екосистеми стійкості спрямовано на подолання системних вразливостей сфер впливу гібридних загроз у забезпеченні комплексної безпеки суспільства [8]. У Концепції запровадження національної системи стійкості [15] зазначено, що під кризовою ситуацією слід розуміти «стан, що характеризується крайнім загостренням протиріч, значною дестабілізацією становища в будь-якій сфері діяльності, регіоні, державі, у тому числі значним порушенням умов функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства і держави, та потребує вжиття комплексу заходів для стабілізації ситуації та відновлення якості життя населення».

Стосовно інституційної стійкості соціальних систем, то на наш погляд, за трансформаційних умов, потрібно чітко ідентифікувати, складовою якої соціально-організаційної макросистеми (галузі суспільного виробництва) має бути конкретна соціальна організація і яку соціально важливу функцію вона має забезпечувати; оцінити становище і спрогнозувати подальші перспективи конкретної соціальної організації в межах її галузі (якщо брати галузевий принцип), або в межах територіального утворення (якщо брати регіональний принцип) на субнаціональному рівні, оцінюючи в першу чергу з позиції чітких критеріїв задоволення потреб суспільства в забезпеченні виробництва суспільного продукту (продукції, послуг).

За визначенням О. Сиром'ятникової, кризу на інституційному рівні можна представити з одного боку, з точки зору статичного підходу, як порушення стійкості соціально-економічної системи і перехід у критичний стан певних її складових підсистем, компонентів чи їх зв'язків. З іншого, боку, динамічний підхід надає підстави вважати, що криза є порушенням динамічної стійкості соціально-еконо-

мічної системи, процесів функціонування, зміни вектора її розвитку [20].

Якщо національна система стійкості – це комплекс цілеспрямованих дій, методів та механізмів взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, інститутів громадянського суспільства, які гарантують збереження безпеки і безперервності функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства і держави до, під час і після настання кризової ситуації, то щодо інституційної (організаційної) стійкості, то йдеться вже про здатність зазначених суб'єктів ідентифікувати, готуватися, реагувати на загрози, адаптуватися до змін, підтримувати стале функціонування до, під час і після настання кризової ситуації задля збереження функціонування і подальшого розвитку [15].

Здатність до самозбереження при зміні зовнішніх умов або при зміні внутрішньої структури визначається як стійкість системи, що характеризується прагненням до стану рівноваги, яке передбачає таке функціонування елементів системи, при якому забезпечується ефективне просування до поставлених цілей розвитку [12]. Стійкий стан передбачає можливість системи вирішувати протиріччя, що виникають, і протистояти дестабілізуючим внутрішнім і зовнішнім факторам, не руйнуючи своєї цілісності й не змінюючи своїх основних властивостей [16]. На думку О. Манойленка, вимогами до визначення ефективності кризового управління у забезпеченні стійкості стають: безперервність; якість та своєчасність оцінки значень поточних параметрів стійкості та їх відповідності цільовим рівням; своєчасність та проактивний характер реакції на збурення стану соціально-економічної системи, що викликані впливами зовнішнього та внутрішнього середовища [13].

Залежно від типу соціально-економічної системи (за змістом економічних відносин, масштабами діяльності, місцем в ієрархії підпорядкування – мікро-, мезо- чи макросистема) і умов, в яких перебуває система (стабільні, мінливі, кризові), способи управлінського впливу на соціальну поведінку її учасників відрізняються в діапазоні від жорсткого адміністрування до лібералізації вибору, від традиційних усталених підходів до кризового менеджменту [22].

Тож, однією з основних проблем, які потребують розв'язання на етапі запровадження національної системи стійкості на інституційному рівні в умовах гібридних загроз є недосконалість механізмів організації і координації дій у сфері кризового менеджменту, міжвідомчої взаємодії у забезпеченні національної стійкості на різних рівнях, забезпечення єдності концептуальних підходів та принципів діяльності суб'єктів забезпечення національної стійкості. До середньострокових завдань слід віднести необхідність удосконалення процедур кризового менеджменту, зокрема, впровадження універсальних алгоритмів узгоджених дій щодо реагування на загрози, надзвичайні та кризові ситуації на різних етапах їх розвитку [15].

Н. Колісниченко зазначає такі ключові аспекти кризового менеджменту: визначення кризи як ідентифікації та розпізнавання кризової ситуації або загрози, що включає моніторинг та аналіз інформації про події та їх можливі наслідки; аналіз та оцінка масштабу та серйозності кризової ситуації, що включає визначення потенційних ризиків та загроз, які можуть вплинути на організацію чи громаду; розробка стратегії та плану дій, спрямованих на подолання кризи, що включає прийняття необхідних рішень, розробку комунікаційних стратегій та призначення відповідальних осіб; реалізація плану як виконання запланованих дій та впровадження заходів для подолання кризової ситуації; постійний моніторинг ситуації та реагування на зміни під час кризи, коригування плану за необхідності; налагодження співпраці і забезпечення ефективної взаємодії з усіма зацікавленими суб'єктами кризових комунікацій, включаючи громадськість, партнерів, регуляторні органи та співробітників; відновлення та вивчення досвіду, оскільки після закінчення кризової ситуації важливо оцінити та проаналізувати події, щоб винести уроки з досвіду та вжити заходів для майбутньої підготовки та запобігання подібним ситуаціям [10].

Усе зазначене свідчить про наявність поки що окремих, спорадичних спроб упорядкування різних підходів до інтеграції їх в цілісну систему кризового управління і потребує сучасного бачення стосовно подальшої оптимізації управлінських концепцій з урахуванням дієвості впливу на подолання наслідків перманентної кризи,

яка буде базуватися на єдиних методичних підходах до запобігання кризовим процесам і реагування на кризові явища в умовах гібридних загроз [9].

У якості концептуальної основи, для подолання зазначених проблем та реалізації відповідних завдань, пропонуємо концепцію інтегрованої системи кризового управління - Integrated Crisis Management System (ICMS), яка на відміну від усталених управлінських концепцій, що використовуються для багатоступеневих управлінських структур, визначається спрямованістю на соціальні системи, які характеризуються високим ступенем нестабільності (нестійкі) і потребують оперативного прийняття раціональних рішень. Тобто вона спрямована на забезпечення належного функціонування саме нестійких соціальних систем з акцентом на здатність всіх ланок управління до певної автономності в прийнятті власних рішень без затримки їх реакцій, у зв'язку із необхідністю дотримання узгоджуваних процедур, що досягається розробленими заздалегідь алгоритмами реагування і міжсуб'єктної взаємодії.

Серед засадничих принципів формування концепції інтегрованої системи кризового управління слід визначити передусім: забезпечення передбачуваності процесів й уникнення непередбачуваності під час прийняття рішень; здійснення всього комплексу заходів реагування і дій щодо подолання криз з урахуванням таких характеристик, як всеосяжність, проактивність і превентивність (превенція); визначення критично необхідних процесів, які потрібно забезпечувати за будь яких умов функціонування системи для забезпечення її виживання, подальшого функціонування і стійкості; подальше функціонування соціально-економічної системи (організації) має відбуватися з акцентом на ліквідацію її нежиттєздатних компонентів і елементів; адаптація системи до нових умов із збереженням її основних напрямів діяльності і функцій за найменших втрат; подальша переорієнтація із функціонального типу системи на функціонально-матричний із додаванням до усталених рутинних процесів функціонування, таких видів діяльності, що передбачають запровадження проєктного підходу.

Слід зазначити, що системна криза складної соціальної системи не є статичною. Вона динамічно порушує стійкість соціальної

системи. Тому й система кризового управління має враховувати динаміку соціальних трансформацій. Для побудови такої системи, потрібно визначати базові і визначальні конструкції кризи з урахуванням широкого спектру впливів на неї. Криза є некерованою. Тому, потрібно надати некерованій проблемі максимальну керованість, невизначеності – визначеність. Криза ірраціональна з акцентом на набуття системою вектору хаотичності. Тому, в кризовому управлінні потрібно: використовувати раціональні підходи, спрямовані на упорядкування компонентів і елементів системи, розбивати важкі процеси на більш прості, чіткі і зрозумілі; застосовувати превентивні дії і налагоджувати продуктивні комунікації, використовуючи при цьому специфічні інструменти і способи швидкого прийняття обґрунтованих і виважених рішень; налагоджувати алгоритмізацію дій в екстремальних умовах невизначеності, що потребує концентрації наявних ресурсів і залучення потенційних ресурсів, за обмеженості в їх кількості і часі.

В узагальненому вигляді інтегрована система кризового управління та стійкості передбачає наявність таких трьох основних складових: система міжсуб'єктної координації дій (включаючи відповідні заходи); операційна модель реагування та взаємодії (включаючи відповідні ресурси); тактичні алгоритми прийняття рішень і колективних дій.

Авторське бачення концепції кризового управління полягає в тому, що на відміну від усталеного антикризового, кризове управління спрямовано не на запобігання та реагування на окремі, спорадичні кризові явища, а на управління в умовах перманентної системної кризи, яка триває і носить переважно комплексний і всеохоплюючий характер.

Кризове управління, на наш погляд – це система планування, організації, координації і контролю невідкладних заходів, спрямованих на забезпечення стійкості соціально-економічної системи, реагування на кризові ситуації, процеси та явища на основі застосування ефективних підходів, інструментів, способів і засобів вирішення проблем та розв'язання протиріч, урахування спроможності та дієвості їх застосування за наявності широкого діапазону реаль-

них і потенційних загроз за умов високого рівня невизначеності, обумовлених кризовим станом певної тривалості.

Формування інтегрованої системи кризового управління передбачає об'єднання в єдину цілісну систему раніше ізольованих частин, внаслідок чого виникає спроможність відповідної системи щодо організації своєчасних і ефективних заходів кризового управління на різних рівнях забезпечення стійкості соціально-економічних систем. Відповідні рівні мають бути взаємопов'язаними за цілями, ресурсами, часом, якісними характеристиками. Авторську концепцію інтегрованої системи кризового управління в узагальненому вигляді можливо представити в базовому варіанті у вигляді матриці (табл. 1). При цьому, цільова установка інтегрованої системи кризового управління передбачає досягнення соціально-економічною системою такого стану рівноваги і ступеня стійкості, де збалансовані всі зовнішні і внутрішні чинники і впливи.

Таблиця 1.

Матриця інтегрованої системи кризового управління

Рівні кризового управління	Рівні забезпечення стійкості		
	Стратегічний	Оперативний	Тактичний
<i>Мега-рівень</i> Глобальний (міждержавний)	X		
<i>Макро-рівень</i> Національний (державний)	X		
<i>Мезо-рівень</i> Субнаціональний (регіональний)		X	
<i>Мезо-рівень</i> Місцевий (територіальний)		X	
<i>Мікро-рівень</i> Локальний (об'єктовий)			X

X – фокус кризового управління та забезпечення стійкості

Джерело: сформовано авторами

Формуючи інтегровану систему кризового управління, потрібно розглянути і змоделювати процес забезпечення стійкості передусім на базовому, тобто локальному – організаційному рівні. Оскільки, організація – це базова структурно-функціональна конструкція, що підлягає управлінському впливу, а динамічні процеси функціонування та розвитку соціально-економічних систем відбуваються відповідно до єдиних закономірностей на основі єдиних принципів, концептуальних засад, методичних та інших підходів з використанням відповідних засобів та інструментів реалізації.

Узагальнений аналіз різних підходів та особливостей кризового управління в соціально-економічних системах на мікро-рівні дає підстави для твердження, що кризове управління в організаціях базується на певних принципах, що обумовлюють запровадження відповідних заходів, які передбачають: мінімізацію невизначеності як у зовнішньому оточенні (позасистемні і галузеві чинники) так і внутрішньому середовищі (внутрішньоорганізаційні аспекти і особливості); постійну готовність до змін та реагування на внутрішні та зовнішні прояви криз, що дає змогу зміцнювати становище організації та нарощувати її потенціал саме в тих напрямках, які потребують найбільшої уваги; превентивність дій на основі проведення ранньої діагностики передкризового стану організації, визначення її сильних сторін та своєчасне використання усіх наявних можливостей задля нейтралізації кризи, а також набуття конкурентних переваг завдяки своєчасним заходам реагування; швидке реагування на кризові явища, що є адекватним реальній загрозі та алгоритмізація дій за кожним виявленим кризовим явищем, що спрямовані на відновлення порушеної рівноваги у функціонуванні організації; залучення, акумулювання та використання у разі необхідності усіх відповідних ресурсів, а також застосування відповідних способів і засобів стабілізації та відновлення стану організації [11; 17; 21].

Формування концепції інтегрованої системи кризового управління, також передбачає визначення критично необхідних адміністративних, технологічних процесів, які потрібно забезпечувати за будь яких умов функціонування організації для того, щоби можна було забезпечити виживання і максимально можливу стійкість ор-

ганізації. При цьому, слід чітко уявляти – складовою якої соціально-організаційної макросистеми є конкретна соціальна організація за трансформаційних умов.

Ще одним аспектом кризового управління на етапі загострення кризової ситуації, за наявності реальної небезпеки є адаптація до несподіваних процесів і явищ непереборної сили, що можуть вплинути на зміну стратегічного курсу організації. Задля цього потрібно забезпечити можливість, а в окремих випадках і необхідність вжити комплексу заходів з переведення функціонування організації на режим дрейфу. Цільова установка на цьому етапі полягає у виживанні та подальшій адаптації і виведення організації на певний рівень балансу і стійкості. Доречна аналогія із судном, яке потрапило в неконтрольований шторм і вимушене підлаштуватися під непереборну ситуацію, коли самостійно змінити курс, не можливо. За таких умов під дрейфом слід розуміти знесення судна з лінії його курсу під впливом шквального вітру, хвиль і течії. При цьому, важливо забезпечити розташування вітрил судна таким чином, щоб воно залишалося без ходу. Для досягнення цього: одні вітрила розташовують так, як при ході по вітру; інші вітрила ставлять проти вітру, щоби судно мало можливість або висуватися і приводитися вперед – до вітру, або задкувати і увальюватися назад – під вітер, або трохи подаватися лагом, тобто перпендикулярно до кіля боковою частиною, під вітер. Тож, якщо судно іде на дрейф, то це не означає лише підлаштування під дію факторів, які заважають йти курсом, а й передбачає активне протистояння руху зовнішніх сил назад, протидії руху зовнішніх сил в один бік, протидії зовнішніх сил в інший бік. Усе це узагальнено можливо визначити, як застосування обмежувальних заходів, спрямованих на стримання незворотнього і неконтрольованого руху і забезпечення стійкості, оскільки, якщо цього не зробити вчасно – судно може перегорнутися і затонути. Тому, під час дрейфування, необхідно постійно оцінювати можливості виходу із зони небезпеки, визначення оптимального шляху відходу на безпечну відстань, зберігаючи при цьому інтегрованість в макросистему, що можливо компенсувати продуктивними комунікаціями, зв'язками і способами взаємодії.

Забезпечення постійного науково-методичного супроводу процесів оцінювання ризиків і спроможностей, планування та аналізу здійснення заходів щодо забезпечення стійкості, проведення навчань з питань кризового управління, розроблення та затвердження універсальних протоколів (алгоритмів) узгоджених дій щодо запобігання та реагування на загрози та кризові ситуації, а також налагодження відповідної координації на різних етапах їх розвитку з урахуванням міжсекторальних взаємозалежностей – це лише основні, заходи, які увійшли до відповідного плану заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості, що затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 листопада 2023 р. № 1025-р [1]. Усі вони потребують комплексного підходу до професійного кризового управління за трансформаційних умов.

Отже, для формування інтегрованої системи кризового управління надзвичайно важливим є визначення як загальних так і предметних фахових компетенцій кризових управлінців різних рівнів прийняття і реалізації рішень. При цьому, особлива увага має приділятися професійному відбору сучасних керівників, що наділені повноваженнями прийняття рішень на інституційному рівні в умовах невизначеності на основі їх відповідності сформованим вимогам до компетенцій кризового менеджера. Вони полягають передусім, у вчасному розпізнаванні, ранньому попередженні, профілактичних заходах з попередження кризи і готовності до них, оцінки ресурсів подолання кризи, резервів подолання кризи, рефлексивних дій, спрямованих на зміни у традиційних підходах і способах управління. Все це – навички лише такого керівника, який наділений не лише повноваженнями, а й має високий ступінь відповідальності. Тому, їх неможливо покласти на тих, хто забезпечує лише адміністрування процесів, або підлеглих, оскільки це системні навички операційної діяльності, які мають бути вмонтовані в традиційні способи управління і без вчасного застосування яких сучасна організація не може бути адаптивною, перебуваючи в стані перманентної небезпеки.

Особливе значення для управлінця, який приймає управлінські рішення в кризових умовах є проактивність, яка перетворюється в

активні способи реагування на зміни за трансформаційних умов, на протипагу інертності, тобто відсутності реакції на зміни, що як правило є причиною переходу окремих кризових процесів у системну кризу. При цьому, інертність системи на думку Йохна В., Стадник В. та ін., може бути свідченням того, що в соціально-економічній моделі її функціонування склався певний консенсус між основними групами зацікавлених осіб, і вони не мають наміру його порушувати [22], навіть за всіх об'єктивних на то підстав, або коли стратегія розвитку реалізується не належним чином, не доводиться до менеджменту низової ланки управління.

Проактивність кризового менеджера мезо-рівня – це професійна і одночасна особиста гнучка (soft) навичка, яка проявлятиметься у тому, в який спосіб керівник підходить до вирішення звичних та незвичних завдань: чи пропонує альтернативні варіанти вирішення проблем, чи бере відповідальність за власні результати, чи робить внесок у командні процеси тощо. Тому, бути проактивним керівником, означає, що менеджер не чекає на поточні завдання від стратегічного (інституційного) рівня управління, а проявляє автономність, планує, визначає поточні завдання та забезпечує їх досягнення в межах стратегічного плану реалізації завдань організації. Щодо концепції забезпечення проактивної безпеки, то вона полягає в активізації дій з попередження кризових явищ та небезпечних подій, а не у демонстрації боротьби з їх наслідками в організації і включає роботу з ризиками. Її мета – запобігти таким явищам і навіть окремим інцидентам завчасно, замість того, щоб реагувати на них постфактум, використовуючи значно більше обмежених ресурсів. Проактивна безпека починається з аналізу проблемних місць та оцінювання ризиків – як зовнішніх, так і внутрішніх.

Щодо цільових груп потенційних кризових менеджерів, слід в першу чергу орієнтуватися на керівників (менеджерів) різних рівнів управління, переважно – керівників підприємств, організацій, установ або їх структурних підрозділів, які працюють в кризових умовах під дією різних непередбачуваних впливів та гібридних загроз і завдання яких – ідентифікація ризиків, вчасне і оперативне реагування на небезпечні події, створення належних безпечних умов для

функціонування та розвитку організації. Акцент саме на тих керівниках, хто приймає рішення – керівники підрозділів, які керують колективами (командами, персоналом), ресурсами відповідно до планів і несуть відповідальність за свої дії або бездіяльність.

Щодо компетенцій кризових менеджерів організацій, тобто, що мають знати, робити та забезпечувати зазначені керівники: знати принципи, підходи та особливості кризового управління в умовах гібридних загроз; здійснювати системну координацію у забезпеченні кризового управління, що передбачає: вертикальну координацію - з вищим керівництвом, органами влади, силами безпеки; горизонтальну – з відповідальними та паралельними підрозділами в межах організації, колегами (система координації); забезпечувати оперативну взаємодію: командну (групову) – з колективом (підлеглими) на основі розподілу функцій та відповідальності в колективі; (оперативна модель взаємодії) на випадок виникнення кризових явищ та небезпечних подій; визначати та застосовувати заходи тактичних алгоритмів дій (групових та індивідуальних) у разі настання кризових явищ та небезпечних подій, що передбачає усвідомлення членами колективу своєї персональної участі у застосуванні відповідних алгоритмів.

Оскільки лише інтелектуальний потенціал людей і їх прагнення залишатися в складі соціально-економічної системи можуть стати рушійною силою і гарантом самовідтворення системи, то вкрай важливим є підтримка прийнятих для ключової ланки організації умов життєдіяльності [22]. Важливим і скоріше одним із визначальних чинників є здатність менеджменту організації демонструвати впевненість, пасіонарність і концентруватися на пріоритетних (визначальних, ключових) чинниках забезпечення функціонування організації.

Висновки. Формування інтегрованої системи кризового управління та стійкості передбачає розроблення комплексного механізму щодо відпрацювання та подальшого застосування чітких організаційно-методичних підходів, тактичних алгоритмів, специфічних інструментів, дієвих координаційних заходів на різних рівнях функціонування та розвитку соціально-економічних систем, де відповідні

рівні мають бути взаємопов'язаними за цілями, ресурсами, часом, якісними характеристиками, а також міжсуб'єктної координації з урахуванням міжсекторальної та міжвідомчої взаємодії з використанням дієвих способів та засобів (акцент на високоефективні, інноваційні та технологічні способи і засоби). Зазначена система має бути максимально дієвою, простою і зрозумілою, логічною, гнучкою і адаптивною, за для оперативного і своєчасного застосування на всіх рівнях кризового управління за трансформаційних умов з урахуванням системних вразливостей і гібридних загроз.

Серед низки різних підходів, що можуть застосовувати як дієві та ефективні способи впливу в кризовому управлінні, на наш погляд на особливу увагу заслуговують такі, як: превентивні дії, що передбачають запобігання кризовим ситуаціям заздалегідь, шляхом визначення та ідентифікації потенційних ризиків та загроз і розроблення відповідних планів реагування у разі їх виявлення; налагодження системи зв'язку та кризових комунікацій як із зовнішніми суб'єктами, так і в середині організації задля своєчасного інформування та оперативної міжсуб'єктної (міжсекторальної, міжвідомчої, міжорганізаційної) та внутрішньоорганізаційної взаємодії; швидке реагування на основі чітких планів дій, розподілу функцій та відповідальності; відновлення, з урахуванням наявних ресурсних і потенційних інвестиційних можливостей та чіткого плану дій за визначеними пріоритетами. Наявність узгодженого і чіткого плану дій є запорукою своєчасного і ефективного реагування на кризові процеси і явища, запобігання їх масштабуванню та подолання наслідків криз.

Український кейс кризового управління можна охарактеризувати невичерпними можливостями для реалізації. Проте, спостерігається низький рівень належного розуміння сутності та змісту системи координаційних заходів у разі виникнення кризових явищ та настання небезпечних подій у осіб, що приймають управлінські рішення - керівників різного рівня. Тому, особливої актуальності в умовах зовнішніх впливів і гібридних загроз набувають питання професійної підготовки та професійного відбору керівників, кризових менеджерів різного рівня прийняття рішень та їх реалізації, що

пов'язано передусім з відповідальністю керівників установ, організацій і підприємств різних форм власності за функціонування та розвиток організацій за трансформаційних умов, а також відпрацювання пов'язаних з цим заходів координації та взаємодії, як горизонтальної, так і вертикальної.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЗА ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ УМОВ

Серед проблем, що потребують розв'язання в умовах запровадження національної системи стійкості як на національному, так і інституційному рівні є недосконалість механізмів організації і координації дій у сфері кризового управління, міжвідомчої взаємодії у забезпеченні стійкості, забезпечення єдності концептуальних і методичних підходів, а також принципів функціонування суб'єктів забезпечення національної стійкості на різних рівнях. Запровадження інтегрованої системи кризового управління сприятиме реалізації можливостей забезпечити стійкість соціально-економічних систем різного рівня на основі єдиних концептуальних, організаційних і методичних підходів, суттєво підвищити ефективність системної координації, своєчасних оперативних і тактичних дій управлінців різного рівня щодо запобігання та реагування на кризові явища та небезпечні події в умовах перманентних загроз і впливів, у тому числі гібридного характеру.

У статті обгрунтовано концептуальні засади і організаційно-методичні підходи до формування інтегрованої системи кризового управління та забезпечення стійкості соціально-економічних систем за трансформаційних умов. Зазначено, що формування інтегрованої системи кризового управління передбачає об'єднання в єдину цілісну систему раніше ізольованих частин, внаслідок чого виникає спроможність відповідної системи щодо організації своєчасних і ефективних заходів кризового управління на різних рівнях забезпечення стійкості соціально-економічних систем. Доведено, що формування інтегрованої системи кризового управління та

стійкості потребує розроблення комплексного механізму щодо відпрацювання та подальшого застосування чітких організаційно-методичних підходів, тактичних алгоритмів, специфічних інструментів, дієвих координаційних заходів на різних рівнях функціонування та розвитку соціально-економічних систем, де відповідні рівні мають бути взаємопов'язаними за цілями, ресурсами, часом, якісними характеристиками.

Ключові слова: кризове управління, інтегрована система кризового управління, соціально-економічна система, національна стійкість, стійкість соціально-економічної системи, трансформаційні умови, гібридні загрози.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Plan dii shchodo realizatsii Kontseptsii zabezpechennia natsionalnoi systemy stabilnosti do 2025 roku vid 10 lystopada 2023 roku No. 1025 [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine Plan for the implementation of the Concept of ensuring the national stability system by 2025 dated November 10, 2023 No. 1025]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://surl.luh.gov.ua/tjvavp> [in Ukrainian].
2. Ansell, C., & Boin, A. (2019). Taming Deep Uncertainty: The Potential of Pragmatist Principles for Understanding and Improving Strategic Crisis Management. *Administration & Society*, 51(7). Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/0095399717747655> [in English].

3. Boin, A., & Lodge, M. (2016). Designing Resilient Institutions for Transboundary Crisis Management. *A Time for Public Administration*, (Vol. 94), 2, (pp. 289-298). Retrieved from: <https://doi.org/10.1111/padm.12264> [in English].
4. Bongs, L. (2019). Results Based Management (RBM): An antidote to program management. *Journal of administrative and business studies*. Retrieved from: <https://doi.org/10.20474/jabs-5.1.5> [in English].
5. Franchuk, V.I. (2016). *Teoriia bezpeky sotsialnykh system* [Theory of Social Systems Security]. Lviv: Lvivskyi derzhavnyi departament vnutrishnikh sprav [in Ukrainian].
6. Hananta, S.A., & Susyanti, J. (2024). Implementation of Total Quality Management (TQM) in Organizations and Business. *International Journal of Economics and Management*, 3(2), (pp. 322-332). Retrieved from: <https://doi.org/10.55606/ijemr.v3i2.227> [in English].
7. Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. London: Kogan Page Publishers. Retrieved from: <https://books.google.co.uk/books?hl=en&lr=&id=bzFiDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=16.%09Hopkin> [in English].
8. Karamyshev, D., Suvorov, V., & Sobol, R. (2024). *Podolannia systemnykh vrazlyvosti sfer vplyvu hibrydnykh zahroz u zabezpechenni stabilnosti ta vseokhopnoi bezpeky v umovakh yevropeiskoi intehtratsii* [Overcoming Systemic Vulnerabilities of the Sphere of Influence of Hybrid Threats in Ensuring Stability and Comprehensive Security in the Context of European Integration]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, (24), (pp. 628-647). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.14> [in Ukrainian].
9. Karamyshev, D.V., & Suvorov, V.P. (2024). *Hlobalne upravlinnia ta kompleksna bezpeka: intehtratsiini aspekty formuvannia hlobalnoi ekosystemy stiikosti v umovakh hibrydnykh zahroz* [Global Governance and Comprehensive Security: Integration Aspects of the Formation of a Global Ecosystem of Resilience in the Face of Hybrid Threats]. *Teoriia i praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and Practice of Public Administration*, 1(78), (pp. 7-19). Retrieved from: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-1-01> [in Ukrainian].
10. Kolisnichenko N. (2023). *Derzhavne upravlinnia u postkryzovyi period: zmitsnennia instytutsii ta potentsialu* [Public Administration in the Post-Crisis Period: Strengthening Institutions and Potential]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavnoho budivnytstva – Theoretical and Applied Issues of State Building*, 30, (pp. 14-19). Retrieved from: <https://doi.org/10.35432/tisb302023294755> [in Ukrainian].

11. Kryvoviazziuk, I.V. (2022). Ahresyvnne antykrizove upravlinnia: pryntsyipy, poslidovnist realizatsii ta mekhanizmy [Aggressive anti-crisis management: principles, sequence of implementation and mechanisms]. Proceedings from APMTP '22: XI Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Aktualni problemy teorii ta praktyky upravlinnia» – The XI International Scientific and Practical Conference «Actual Problems of Management Theory and Practice». (pp. 147-148). Odesa: Odeskyi politekhnichnyi derzhavnyi universytet. Retrieved from: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/06/s6.pdf> [in Ukrainian].

12. Lutsenko, H. (2020). Vzaïmozv'язok mizh adaptyvnyim ta refleksyvnyim upravlinniam [The relationship between adaptive and reflective management]. Elektronne naukovye fakhove vydannia «Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia «Pedahohika» – Electronic scientific professional publication «Adaptive management: theory and practice. Series «Pedagogy», 10(19). Retrieved from: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-10\(19\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-14) [in Ukrainian].

13. Manoilenko, O.V., & Syromiatnikova, O.V. (2015). Teoretychni aspekty vyznachennia stiikosti sotsialno-ekonomichnykh system [Theoretical aspects of determining the stability of socio-economic systems]. Biznes-inform – Business-inform, 12, (pp. 8-14). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_12_2 [in Ukrainian].

14. Oakland, J.S. (2014). Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases (4th ed.). Routledge. Retrieved from: <https://doi.org/10.4324/9781315815725> [in English].

15. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 20 serpnia 2021 roku «Pro zaprovadzhennia natsionalnoi systemy stiikosti» vid 27 veresnia 2021 roku No. 479/2021 [Decree of the President of Ukraine On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated August 20, 2021 «On the introduction of a national resilience system» dated September 27, 2021 No. 479/2021]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text> [in Ukrainian].

16. Savchenko, M. (2019). Rozvytok katehorialnoi osnovy «ekonomichna stiikist» [Development of the categorical basis «economic resilience»]. Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin, (Vol. 57), 2, (pp. 5-17). Ternopil: TNTU. Retrieved from: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.02.005 [in Ukrainian].

17. Sharupova, O.O. (2009). Sutnist, zavdannia ta pryntsyipy antykrizovoho upravlinnia [The essence, tasks and principles of anti-crisis management].

Retrieved from: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr/ep/2009_1/files/Econ_01_2009_Shapurova.Pdf [in Ukrainian].

18. Suvorov, V.P. (2024). Intehrovane bahatorivneve upravlinnia ta konverhentsiia kontseptsii derzhavnoho upravlinnia v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Integration of multi-level governance and convergence of the concept of public administration in the context of global challenges]. *Derzhavotvorennia – State Building*, 1(35), (pp. 98-109). Retrieved from: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-08> [in Ukrainian].

19. Suvorov, V.P. (2024). Intehrovani pidkhody ta instrumenty zabezpechennia efektyvnosti bahatorivnevoho upravlinnia v kryzovykh umovakh [Integrated approaches and tools for ensuring the effectiveness of multi-level governance in crisis conditions]. *Derzhavotvorennia – State Building*, 2 (36), (pp. 448-462). Retrieved from: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-30> [in Ukrainian].

20. Syromiatnikova, O.V. (2014). Vyznachennia sutnosti antykryzovykh stratehii pidpriemstva ta osoblyvosti yikh formuvannia [Defining the essence of anti-crisis strategies of the enterprise and features of their formation]. *Ekonomika ta rehion – Economy of the region*, 6, (pp. 47-53). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2014_6_10 [in Ukrainian].

21. Voronin, O.Ye., & Tovma, I.O. (2011). Sutnist ta osnovni pryntsypy antykryzovoho upravlinnia [The essence and basic principles of anti-crisis management]. *Kultura narodiv Prychornomoria – Culture of the Black Sea Peoples*, 216, (pp. 30-33) [in Ukrainian].

22. Yokhna, V., Stadnik, V., Khrushch, V., & Romaniv, R. (2023). Transformatsiini protsesy v sotsialno-ekonomichnykh systemakh: problemy ta umovy bezpechnoho perebihu [Transformation processes in socio-economic systems: problems and conditions of safe progress]. *Modeliuvannia rozvytku ekonomichnykh system – Modeling of economic systems development*, (3), (pp. 115-125). Retrieved from: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-16> [in Ukrainian].

23. Nazarenko, O., Bazyka, S., & Shtyrov, O. (2024). Upravlinnia zminamy yak vazhlyva antykryzova komponenta rozvytku publichnoho upravlinnia. [Change management as an important anti-crisis component of the development of public administration]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, (24), (pp. 589-609). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.12> [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Дмитро Карамишев, д. держ. упр., професор кафедри медицини катастроф та військової медицини, Полтавського державного медичного університету, м. Полтава, Україна. E-mail: dvk1vip@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1617-3240>.

Dmytro Karamyshev, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor of the Department of Disaster and Military Medicine of Poltava State Medical University, Poltava, Ukraine. E-mail: dvk1vip@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1617-3240>.

Людмила Гордієнко, к. мед. н., завідувач кафедри медицини катастроф та військової медицини, Полтавського державного медичного університету, м. Полтава, Україна. E-mail: hordiienko.82@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2157-7573>.

Liudmyla Hordiienko, Candidate of Medical Sciences, Head of the Department of Disaster and Military Medicine of Poltava State Medical University, Poltava, Ukraine. E-mail: hordiienko.82@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2157-7573>.

Валентин Суворов, к. держ. упр., асистент кафедри кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я, Харківського національного медичного університету, м. Харків, Україна. E-mail: vip.suvorov@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0002-0196-4269>.

Valentyn Suvorov, Candidate of sciences in public administration, assistant professor of the Department of Public Health and Health Care Management of Kharkiv National Medical University, Kharkiv, Ukraine. E-mail: vip.suvorov@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0002-0196-4269>.

Karamyshev, D., Hordiienko, L., & Suvorov, V. (2025). Conceptual principles of an integrated crisis management system and ensuring resilience in transformation conditions. *Public Administration and Regional Development*, 28, 583-605. <https://doi.org/10.34132/pard2025.28.13>

DOI 10.34132/pard2025.28.14

Отримано: 11 жовтня 2024

Змінено: 10 лютого 2025

Прийнято: 3 березня 2025

Опубліковано:

30 червня 2025

Received: 11 October 2024

Revised: 10 February 2025

Accepted: 3 March 2025

Published:

30 June 2025

Mykola Atanasov

THE ROLE OF CYBERHATE AS A COMPONENT OF CYBERBULLYING IN THE SYSTEM OF STAFF DEVELOPMENT IN PUBLIC SERVICE

The article attempts to define the role of cyberhate as a component of cyberbullying. The introductory part emphasizes that the issue of cyberhate is a complex combination of misused, mediated and unregulated freedom of speech. Currently, debates continue in the world about its universal conceptualization. Meanwhile, cyberhate is defined as all forms of expression, mediated by information and communication technologies, inciting, justifying or promoting hatred or violence against individuals or groups based on their gender, race, ethnicity, religion, sexual orientation or other collective characteristics. The main part is devoted to a detailed analysis of the factors influencing the development of cyberhate and its further impact on public servants and staff. It is noted that for further better understanding and synthesis of certain factors, taking into account the results of the survey conducted by the author, the main factors are disclosed, namely: «Personal factors», «Cognitive factors», «Psychological factors» and «External factors». The classification of factors is based, in particular, on the nature of the factors, relevance, context of the factors that are the subject of consideration in scientific publications, and on the basis of consideration of the general definition of each specific factor. In conclusion, it is stated that since the emergence of the phenomenon of cyberbullying, interest in the issue of its manifestations and nature in various spheres and industries has

recently increased. At the same time, it should be noted that its variety, namely cyberhate, unfortunately, has not yet received proper scientific analysis and assessment in the domestic scientific space. The survey conducted as part of our study showed a number of factors, including personal, psychological, cognitive, and external factors that influence the development of personnel in the public service and encourage public servants to commit actions that have signs of cyberbullying based on a review of scientific studies that are related to the questions themselves. In addition, all these factors were classified into negative and positive in order to thoroughly substantiate the influence of the studied factors on the manifestations of cyberhate and cyberbullying.

Keywords: *cyberhate, cyberbullying, public service, personnel management, factors.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Той факт, що такий новий напрямок як кіберхейт або кіберненависть (також відома як мова ворожнечі в Інтернеті) поряд із кібербулінгом стає дедалі центральною та надзвичайно актуальною науковою та суспільною темою, навряд чи потрібно згадувати. В останні роки зі зростанням поляризації та радикалізації у багатьох суспільствах кіберненависть стала більш помітною та поширеною.

Питання кіберхейту полягає у складному поєднанні неправомірно використаної, неопосередкованої та нерегульованої свободи слова. Нині у світі тривають дебати щодо його універсальної концептуалізації. Тим часом, говорячі про вже певний сформований образ то кіберхейт позначений як усі форми вираження, опосередкованих інформаційно-комунікаційних технологій, які підбурюють, виправдовують або пропагують ненависть чи насильство проти окремих осіб чи груп на основі їхньої статі, раси, етнічної приналежності, релігії, сексуальної орієнтації чи інших колективних характеристик.

По-перше, авторами кіберхейту можуть бути окремі особи або члени організованих рухів ненависті. Підкреслимо і це вже визнано світовим науковим співтовариством що нині інтернет спротив

та зробив доступнішим для будь-якої звичайної людини процес створення, (відтворення) та поширення контенту, що розпалює ненависть, а також спілкування з групами ненависті без необхідності офіційної приналежності. Водночас організовані групи ненависті швидко визнали інтернет цінним інструментом для своєї діяльності. Це надало їм засоби для анонімної діяльності, поширення та популяризації своїх ідеологій ненависті та радикалізації, зміцнення суспільної ідентичності, отримання фінансування та координації актів насильства на ґрунті поширення кіберхейту.

По-друге, цільові групи кіберхейтерів відображають історичні, соціальні та культурні рухи, а також їхній статус у різних суспільствах. Тобто кіберхейт найчастіше проявляється як вираження упереджень, стереотипів та/або екстраполяцій, заснованих на характеристиках меншин, пригноблених та маргіналізованих осіб чи груп. Ці характеристики можуть бути стверджуваними або ідентифікованими, призначеними або обраними, і включають, але не обмежуються такими критеріями як: стать, раса або етнічне походження, релігія, та політична приналежність. По-третє, кіберхейт може проявлятися як у ледь помітних проявах (наприклад, гумор, іронія, сарказм та узагальнення), так і у відвертих підбурюваннях до ненависті (наприклад, ворожий, обурений або гнівний тон); можна також спостерігати різні форми ненависті, включаючи текст, меми, стікери, зображення, відео у соціальних мережах тощо.

Враховуючи складність цього явища, кожен з його концептуальних компонентів (факторів) що впливає на процес його розвитку буде розглянуто більш детально в цій статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед невеликої кількості вітчизняних вчених які торкаються питання кіберхейту варто виокремити публікацію «Феномен кіберхейту: аналіз концептуальних підходів та емпіричних розвідок кіберхейту в молодіжному середовищі Франції» авторів Л. Король, К. Блая в якій кіберхейт (англ. cyberhate) розглядається як «форма онлайн-ксенофобії та онлайн-дискримінації, що базується на дискредитуванні, приниженні та провокуванні насильства стосовно

певних соціальних груп та/або їх окремих представників в онлайн-просторі на основі притаманних чи приписаних їм характеристик, зокрема раси, національності, мови, релігії, сексуальної орієнтації, гендерної ідентичності тощо. Кіберхейт також інтерпретується як різновид кіберагресії, що здійснюється в Інтернеті та за допомогою різноманітних інформаційних та комунікаційних технологій. Таким чином під кіберхейтом вчені розглядають всі можливі форми онлайн-вираження ненависті (текст, зображення, відео, картинки, графічні зображення тощо), метою яких є принизити, висміяти чи дискримінувати людину чи групу людей на основі притаманних або приписаних етнічних, релігійних чи національних характеристик» [2]. Також варта уваги колективна монографія С. Хаджирадевої, Ю. Левіна, М. Тодорової «Кіберпсихологія у вимірах сучасного наукового дискурсу», на сторінках якої автори зазначають про те що кіберхейт є багатовимірним явищем і супроводжує такі явища як кібербулінг, кібермобінг, хейтспіч (мову ворожнечі), тощо. Але слід їх розрізняти. Так, вчені рекомендують враховувати особливості кіберхейту та кібербулінгу. Хоча кіберхейт і кібербулінг іноді можна об'єднати в одне явище, вони все одно є специфічними і це не просто інший ряд агресивних переживань, які можна позначити як «досвід онлайн-агресії» [1].

Розглядаючи запропоновану проблему доречно звернути свою увагу на праці зарубіжних науковців які розглядають це питання більш ґрунтовно та змістовно. Так на думку С. Вакса та М. Райта, кіберненависть—це комунікована ненависть до «інших», «чужинців», «ворогів», яка включає образливі, ображаючі або загрозливі тексти, мови, відео та зображення, спрямовані проти людей за певними груповими ознаками (наприклад, сексуальна орієнтація, інвалідність, етнічна приналежність, релігія) з метою заподіяння шкоди та знецінення цілей [3]. На думку інших дослідників Р. Слонже, П. Сміта кіберхейт та кібербулінг концептуально перетинаються. Обидва поняття у своєму змістовному наповненні мають намір заподіяти шкоду особі чи групі за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Кібербулінг часто описується як повторювана діяльність, тоді як кіберхейт може

здійснюватися як окремий акт [4]. Крім того, кібербулінг може бути спрямований на окрему особу, тоді як кіберхейт ґрунтується на упереджених поглядах на різні соціальні групи [5].

Інші вчені зазначають зокрема що вплив кіберхейту здебільшого відбувається випадково [6]. Також цікава думка про те що кіберхейт – це глобальне явище, яке зустрічається серед молоді у всьому світі [5; 7].

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є проаналізувати на підставі проведеного дослідження, які фактори впливають на прояви кібербулінгу та кіберхейту в середовищі публічних службовців та мають вплив на розвиток персоналу на публічній службі, та обґрунтувати роль цих факторів у досліджуваній проблемі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначення факторів є важливим етапом нашого дослідження в контексті з’ясування стану та розуміння публічними службовцями їх природи та змісту що характеризують середовище та умови в яких власне виникає кібербулінг та кіберхейт. Так за результатами вибіркового опитування серед працівників органів публічної влади м. Одеси яке проводилось у період з 7 по 17 квітня 2025 року на питання які на вашу думку фактори впливають на прояви кібербулінгу та кіберхейту в середовищі публічних службовців та мають вплив на розвиток персоналу на публічній службі, всього було опитано 150 осіб (25 осіб становили публічні службовці категорії Б та 125 осіб категорії В) які виокремили із 10 запропонованих наступні 4 фактори: а саме: «Особистісні фактори», «Когнітивні фактори», «Психологічні фактори» та «Зовнішні фактори». Узагальнюючи результати опитування представлені нами у табл. 1.

Таблиця 1.

Перелік факторів які мають вплив на прояви кібербулінгу та кіберхейту і розвиток персоналу на публічній службі

Фактори	Кількість осіб
Когнітивні	44

продовження таблиці 1

Психологічні	32
Зовнішні	24
Особистісні	20
Морально-етичні	10
Правові	6
Технічні та технологічні	5
Фізіологічні	4
Підтримуючі	3
Територіально-ситуаційні	2

Джерело: сформовано автором

Тому ми зосередимося на факторах що впливають на розвиток персоналу на публічній службі та спонукають публічних службовців до вчинення дій які мають ознаки кіберхейту на підставі огляду наукових розвідок які пов'язані власне з питаннями кібербулінгу та його складової кіберхейту.

Для подальшого кращого розуміння та синтезу визначених факторів, враховуючи результати опитування проведеного автором нижче розкриємо 4 головні фактори, а саме: «Особистісні фактори», «Когнітивні фактори», «Психологічні фактори» та «Зовнішні фактори». Класифікація факторів базується зокрема на природі факторів, релевантності, контексті факторів, що є предметом розгляду в наукових публікаціях, та на підставі розгляду загального визначення кожного визначеного фактору. Схематично зміст факторів які впливають на прояви кібербулінгу та кіберхейту в середовищі публічних службовців та розвиток персоналу на публічній службі, представлено на рис. 1.

Ведучи мову про «Особистісні фактори» варто наголосити що вони щільно пов'язані з людьми, які сильно впливають на їхню поведінку. Особистісні фактори мають значний вплив на ставлення до кіберхейту як складової кібербулінгу та варіюються від людини до людини. Ці фактори часто призводять до різного сприйняття, поведінки та ставлення людини саме до кіберхейту.

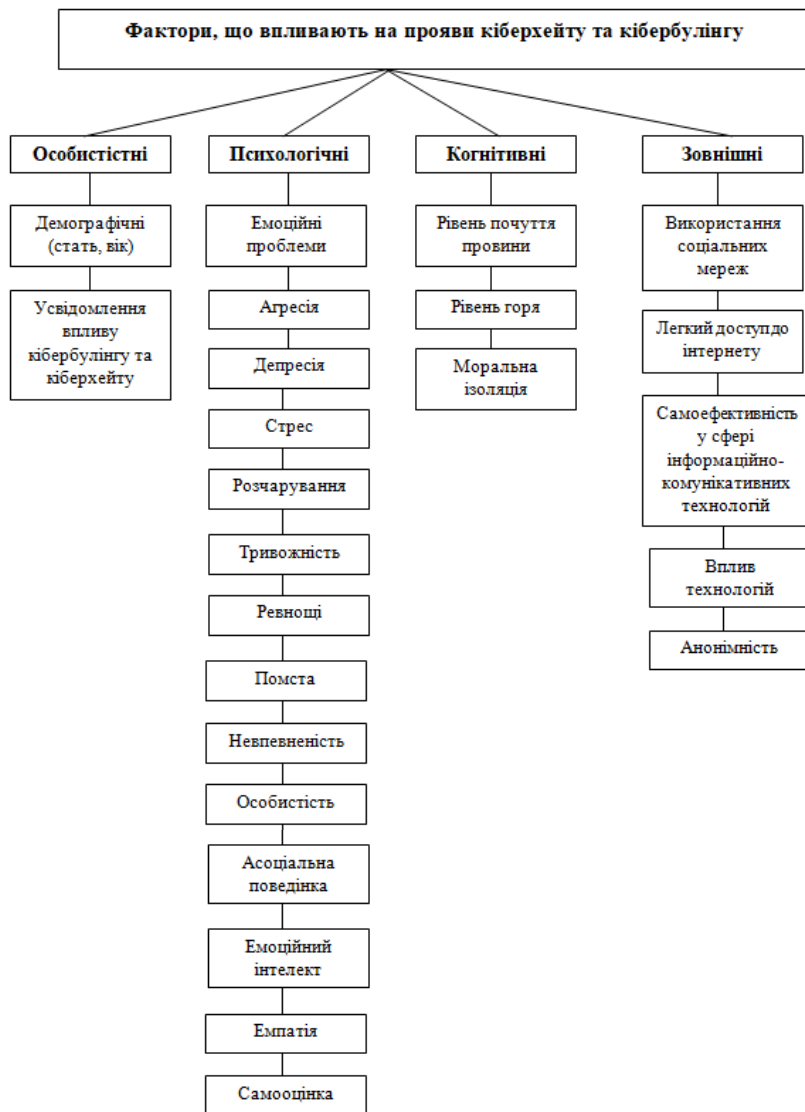


Рис. 1. Фактори які впливають на прояви кіберхейту та кібербулінгу в середовищі публічних службовців та розвиток персоналу на публічній службі.

Джерело: сформовано автором

Зазначимо, що нами запропоновано три різні види особистих факторів, які вивчалися для пояснення кіберхейту як частини кібербулінгу. До них належать демографічні фактори, такі як стать, вік та власне обізнаність про кіберхейт та кібербулінг. Під демографічними факторами, які найчастіше впливають на розуміння таких понять як кіберхейт та кібербулінг серед публічних службовців, є вік та стать. Зазначимо що як вік, так і стать мають значний вплив на явище кібербулінгу. В той же час зазначимо що вік та стать негативно впливають на кіберхейт та віктимізацію [11]. Прослідковується також така закономірність, що кібербулінг як і кіберхейт менш поширений серед жінок і дуже поширений серед чоловіків [15].

Маємо також підкреслили роль статі у кібербулінгу. В той же час більшість наукових матеріалів містять інформацію про те що жінки більш схильні бути жертвами кіберхейту порівняно з чоловіками [15]. Також було виявлено, що жінки менше залучені до кібербулінгу [13; 14]. Таким чином, можна констатувати, що стосується віктимізації кібербулінгу, то такі явища поширені серед жінок віком 25-40 років. Крім того, маємо констатувати, що вік публічного службовця прямо пропорційний кіберхейту та кібербулінгу, зі збільшенням віку з часом також зростає рівень кіберхейту та кібербулінгу відповідно. Однак, зазначимо що вік також, на нашу думку, негативно впливає на кібервіктимізацію.

В той же час в середовищі публічних службовців існує багато інших особистісних факторів які можуть впливати на ставлення до кіберхейту та кібербулінгу. Серед них знання або обізнаність про кіберхейт та кібербулінг є дуже важливими. Так само, як і під час купівлі продукту, рівень знань про цей продукт впливатиме на поведінку особистості до та після покупки. Аналогічно, рівень обізнаності публічного службовця про кіберхейт та кібербулінг може суттєво змінити цю поведінку. Публічний службовець, який має більше знань про кіберхейт та кібербулінг його вплив на жертву, відповідно буде менш схильний до цих явищ порівняно з тими, хто цих знань не має. Взаємозв'язок особистісних факторів, пов'язаних з кібербулінгом та кіберхейтом в середовищі публічних службовців та розвитком персоналу на публічній службі, зображено рис. 2.

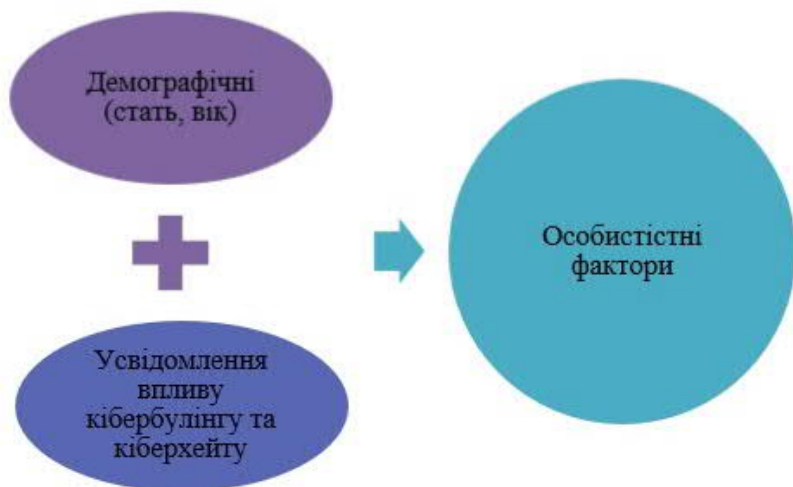


Рис. 2. Особисті фактори.

Джерело: сформовано автором

У процесі дослідження впливу кіберхейту та кібербулінгу на публічного службовця та його роль у розвитку персоналу було визначено також низку психологічних факторів, які мають або попередники, або послідовники поведінки кіберхейту та кібербулінгу, або і те, й інше. Психологічні фактори, які відіграли дуже важливу роль у поясненні феномену кіберхейту та кібербулінгу, включають власне особистість, стрес, тривожність, депресію, емоційний інтелект та емоційні проблеми, жагу помсти, самотність, самооцінку, агресію, відсутність емпатії, розчарування, асоціальну поведінку, невпевненість та ревності. Цей спектр психологічних факторів показав поєднання позитивного та негативного взаємозв'язку як передумов, так і наслідків кіберхейту та кібербулінгу. Отже на нашу думку психологічні фактори є найважливішими та визначальними для пояснення феномену кіберхейту та кібербулінгу. Поточне дослідження кіберхейту та кібербулінгу дає змогу зробити висновок, що в більшості випадків походження кіберхейту та кібербулінгу пов'язане з вищезазначеними психологічними факторами. Також можемо говорити про те що профілактика кіберхейту та

кібербулінгу може бути здійснена шляхом зміни психологічного складу особистості. Схематично психологічні фактори, пов'язані з кібербулінгом та кіберхейтом в середовищі публічних службовців та розвитком персоналу на публічній службі, зображено на рис. 3.

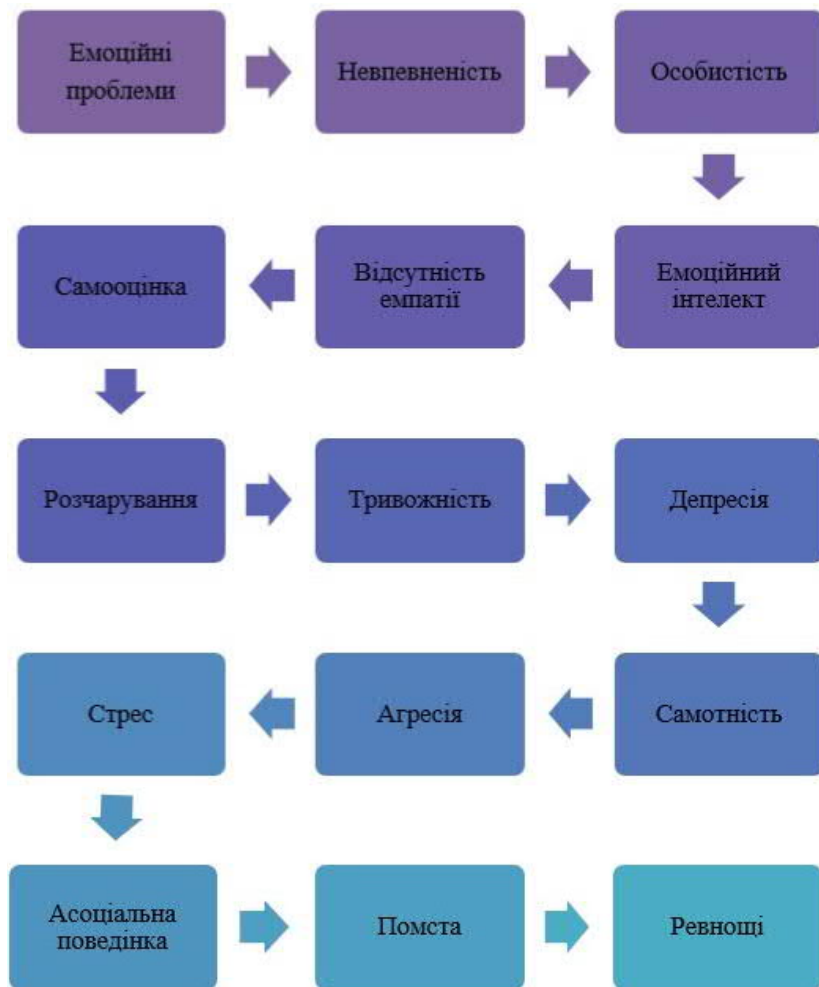


Рис. 3. Психологічні фактори.

Джерело: сформовано автором

Коли люди спостерігають певну поведінку в суспільстві та своєму оточенні, вони схильні її сприймати як власну та здебільшого починають її вводити у практику ставати свого роду її трансляторами. Така поведінка ґрунтується на їхньому розумінні того, що оскільки всі так роблять, це має бути правильно. Когнітивні фактори розвиваються на основі стосунків між людьми та середовища, в якому вони виховуються. Серед факторів, які відіграють дуже важливу роль у прийнятті поведінки кіберхейту та кібербулінгу, але менше вивчаються та здебільшого ігноруються, є саме когнітивні фактори.

Згідно результатів опитування визначено що третім типом факторів, які сприяють поясненню та розумінню явищ кіберхейту та кібербулінгу є фактори когнітивного характеру. Когнітивні фактори включають моральну ізоляцію, рівень провини та рівень горя. «Моральна ізоляція – це термін із соціальної психології, що позначає процес переконання себе в тому, що етичні стандарти не застосовуються до нього в певному контексті» [17]. Моральна ізоляція завжди аналізувалась як передумова кіберхейту та кібербулінгу, і жодне з досліджень не проводило раціонального аналізу моральної ізоляції з точки зору кіберхейту або кібербулінгу. Більше того, наявні публікації показують, що моральна ізоляція має позитивний вплив на кібербулінг та кіберхейт [12; 17; 18]. У наукових розвідках зустрічаємо той факт що особи з високим рівнем моральної ізоляції частіше потрапляють до групи кібербулінгу або кіберхейту. Другий вид когнітивного фактора складається з рівня провини та горя. Наразі досліджень щодо ролі рівня провини та горя майже немає але обидва фактори є феноменальними для пояснення передумов кібербулінгу та кіберхейту. Тобто аналізуючи роль та стан людських ресурсів у процесі розвитку персоналу можемо зробити висновок, що рівень горя та провини негативно пов'язані з кіберхейтом та кібербулінгом. Ті особи, які мають вищий рівень провини та горя, менш схильні до поведінки, пов'язаної з кібербулінгом та кіберхейтом [17]. Схематично когнітивні фактори які пов'язані з кібербулінгом та кіберхейтом в середовищі публічних службовців та розвитком персоналу на публічній службі, зображено на рис. 4.



Рис. 4. Когнітивні фактори.

Джерело: сформовано автором

Варто зазначити що в деяких публікаціях поряд із поняттям «моральна ізоляція» зустрічається ще й таке поняття як «моральна дискримінація» яка як констатується відіграє позитивну роль у прийнятті поведінки кібербулінгу та кіберхейту. Однак рівень провини та горя негативно впливають на прийняття поведінки кібербулінгу та / або кіберхейту [17]. Наведемо одне з визначень моральної дискримінації – яка визначається як когнітивний процес, за допомогою якого люди підтримують свою агресивну поведінку, і ті особи, які приймають або підтримують нормативні переконання, пов’язані з кібербулінгом, більш схильні до такої поведінки [14]. В той же час моральна дискримінація посилюється через відсутність провини та горя. Низький рівень провини та горя також заохочуватиме особистість підтримувати свою агресивну або негативну поведінку через кібербулінг або кіберхейт, оскільки вона може не розуміти або не відчувати болю, через який пройдуть жертви кібербулінгу або кіберхейту [18].

Зовнішні фактори або фактори навколишнього середовища – це зовнішні характеристики середовища людини. Поточне дослідження виявило що публічна служба як система відноситься до факторів навколишнього середовища, який впливає на ймовірність вчинення публічним службовцем дій та вчинків які мають ознаки кібербулінгу та кіберхейту. Першим типом факторів навколишнього середовища є сімейне та побутове середовище, другим – система публічної служби, а третім – професійне середовище в якому перебуває публічний службовець. Дослідження показало, що індивідуальні фактори, пов'язані з соціальним статусом, станом робочого середовища, стилем взаємодії, професійними конфліктами та професійним успіхом мають значний вплив на поведінку публічного службовця щодо проявів кібербулінгу або кіберхейту. Також дослідження засвідчило, що такі фактори, як соціальна толерантність та анонімність, мають позитивний зв'язок з ймовірністю участі публічного службовця у діях які можна кваліфікувати як кібербулінг або кіберхейт. Натомість інші фактори які не увійшли до нашого дослідження але на нашу думку не менш впливові це такі як захист, стиль виховання, сімейні цінності, мають негативний зв'язок з поведінкою кібербулінгу та кіберхейту.

Крім того, що стосується технологічного середовища, було помічено, що такі фактори, як вплив інформаційно-комунікаційних технологій доступ до них та самоефективність у їх використанні, є одними з предикторів поведінки кібербулінгу та кіберхейту. Дослідження показали, що більшість випадків кібербулінгу або кіберхейту можуть маскуватися, приховуючи свою особу, через самоефективність у використанні інформаційно-комунікаційних технологій та належний доступ до технологій [15]. Анонімність є однією з основних рис, які спонукають публічних службовців до кібербулінгу та кіберхейту, оскільки жертви не знають про кривдників у кіберсередовищі. Варто наголосити, що анонімність позитивно впливає на поведінку кібербулінгу та кіберхейту, а отже, збільшує кількість випадків останніх.

Зауважимо що насильство з боку колег по службі також пов'язане з проявами кібербулінгу та кіберхейту. Якщо традиційний

булінг пов'язаний з насильством вдома. На думку дослідників ті, хто спостерігає домашнє насильство, частіше діють як хулігани [13]. Аналогічно, високими є шанси у вчинків які можуть ідентифікуватися як кібербулінг або кіберхейт для тих, хто бере участь у цькуванні на рівні сімейних відносин. Погоджуємось з думкою, що існує кореляція між соціально-економічним статусом, структурою сім'ї та кібербулінгом та кіберхейтом.

Як слушно зазначається про те що хоча феномен кіберхейту тісно пов'язаний із феноменом кібербулінгу, варто все ж таки зауважити, що ці поняття не є тотожними та мають низку суттєвих відмінностей. На відміну від кібербулінгу, об'єктом кіберхейту стає колективна ідентичність. Навіть коли об'єктом кіберхейту стають окремі особистості, ця форма кіберагресії ґрунтується на міжгруповій ворожнечі, упередженнях та інтолерантності [2].

В цьому контексті публічну службу як середовище саме по собі можна вважати важливим фактором у сприянні виникненню фактів кібербулінгу або кіберхейту. Зазначимо що під час аналізу зазначеної проблеми спостерігається обмежена кількість ресурсів (джерел) щодо питання впливу середовища самої публічної служби на кібербулінг та кіберхейт. Наразі на рівні НАДС або місцевих органів публічної влади не проводиться достатньо досліджень, щоб зрозуміти вплив атмосфери що панує на публічній службі на поведінку, пов'язану з кібербулінгом та кіберхейтом.

Вважаємо що в системі публічної служби де загальне середовище є морально стійким та психологічно безпечним та надійним, а керівництво пов'язано із працівниками адекватними відносинами ймовірність кібербулінгу та кіберхейту мінімізується. Окрім професійних відносин на публічній службі, ще одним важливим фактором, який може призвести до кібербулінгу та кіберхейту, є стосунки з персоналом та з колегами. В той же час можемо припустити що публічні службовці, які не мають друзів або мають обмежене коло таких відносин, почуваються самотніми та не сприймаються колегами більш схильні до кібербулінгу та кіберхейту ніж ті, хто має хороших колег та друзів. Окрім стосунків з колегами, імідж також вважається важливим фактором кібербулінгу та

кіберхейту. Особи/групи, які асоціюють кібербулінг та кіберхейт зі статусом або демонстрацією влади, більш схильні до кібербулінгу та кіберхейту порівняно з тими, для кого кібербулінг та кіберхейт не вважається демонстрацією влади [20].

Ще однією групою факторів, які відіграють важливу роль у залученні персоналу до кібербулінгу та кіберхейту, є сімейні та побутові фактори. Ці фактори включають стиль виховання, домашнє насильство, соціально-економічний статус та структуру сім'ї. Схематично зовнішні фактори, пов'язані з кібербулінгом та кіберхейтом в середовищі публічних службовців та розвитком персоналу на публічній службі, зображено на рис. 5.



Рис. 5. Зовнішні фактори.

Джерело: сформовано автором

Підсумовуючи вищевикладене вважаємо за доцільне показати взаємозв'язок факторів, що схиляють персонал на публічній службі та публічних службовців зокрема до кібербулінгу, та кіберхейту з цією метою розглянуті фактори було класифіковано як «позитивні фактори» та «негативні фактори». Позитивні фактори є основними рушійними силами, що схиляють персонал та публічних службовців до вчинків що мають ознаки кібербулінгу та кіберхейту. Негативні фактори є основними рушійними силами, що схиляють персонал та публічних службовців до вчинків, які не мають ознак кібербулінгу та кіберхейту.

тивні фактори служать бар'єрами між персоналом та публічними службовцями, діями та вчинками що можуть бути ідентифіковані як кібербулінг та / або кіберхейт. Схематично неодноразово згадувані в дослідженні фактори які представлені у підсумку як «позитивні фактори», що призводять дії публічних службовців до поведінки яка має ознаки кібербулінгу та кіберхейту, та часто згадуваних «негативних факторів», що слугують бар'єром для вчинення кібербулінгу та кіберхейту зображено на рис. 6.

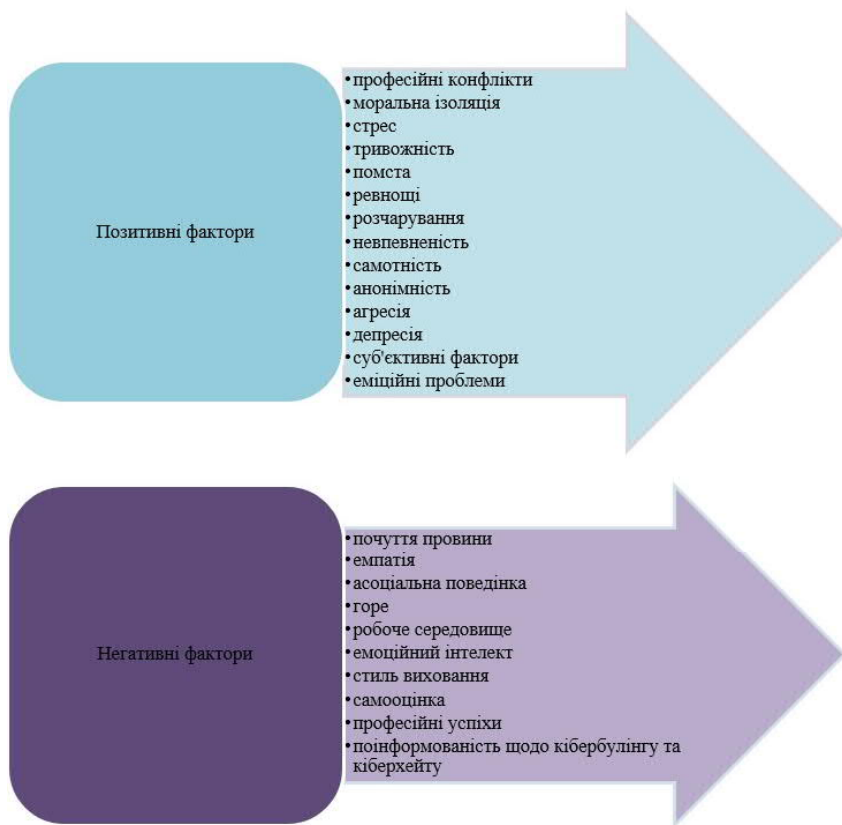


Рис. 6. Позитивні та негативні фактори.

Джерело: сформовано автором

Висновки. Підсумовуючи вищевикладене можемо констатувати що з моменту появи явища кібербулінгу цікавість до питання його проявів та природи у різних сферах та галузях останнім часом стрімко зросли. В той же час мусимо констатувати що його різновид, а саме кіберхейт нажаль ще не отримав у вітчизняному науковому просторі належного наукового аналізу та оцінки. Опитування проведене в рамках нашого дослідження засвідчило низку факторів які включають особистісні, психологічні, когнітивні, та зовнішні фактори що впливають на розвиток персоналу на публічній службі та спонукають публічних службовців до вчинення дій які мають ознаки кібербулінгу на підставі огляду наукових розвідок які пов'язані власне з питаннями кібербулінгу та його складової кіберхейту. Крім того, всі ці фактори були також класифіковані на негативні та позитивні.

Негативні фактори – це ті, які негативно пов'язані з явищем, тобто які перешкоджають кібербулінгу та кіберхейту. Позитивні фактори функціонують протилежно. Важливим на нашу думку є той факт, що визначивши фактори, що спонукають персонал та публічних службовців до кібербулінгу та кіберхейту, сформовано цілісне уявлення про фактори, що сприяють кібербулінгу та кіберхейту, замість традиційного підходу, що зосереджується на одному або двох факторах. Виявлені фактори кібербулінгу та кіберхейту можуть служити орієнтиром для оптимізації прогнозування поведінки кібербулінгу та кіберхейту. Власне кіберхейт у системі публічної служби є серйозною проблемою яка на сучасному етапі нажаль ще не отримала належної уваги та оцінки, тобто наразі відбувається неконтрольована з позиції законодавчого поля ідентифікація дій та вчинків в системі публічної служби які можемо характеризувати власне як кіберхейт. Виходячі з цього ми зосередили наші наукові розвідки на розумінні та аналізі феномену кібербулінгу та кіберхейту шляхом визначення факторів, що впливають на публічних службовців та розвиток персоналу.

Зроблена класифікація позитивних та негативних факторів, дає чітке уявлення про фактори кібербулінгу та кіберхейту їх зв'язок зі скоєнням кібербулінгу та кіберхейту. Така класифікація дозволяє

дослідникам та майбутнім фахівцям у цій сфері зрозуміти феномен поведінки кібербулінгу та кіберхейту та його роль у системі публічної служби та вплив на розвиток персоналу.

Нами запропоновано щоб мінімізувати вплив кіберхейту на професійні якості та навички персоналу, керівники можуть використовувати ряд інструментів:

- пропрацювати корпоративну політику та правила поведінки, засновані на спільних цінностях;
- враховувати ці цінності при підборі персоналу;
- транслювати цінності всередині організації на загальних зборах, тимблдингах, корпоративах, у соцмережах [10].

РОЛЬ КІБЕРХЕЙТУ ЯК СКЛАДОВОЇ ЧАСТИНИ КІБЕРБУЛІНГУ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

У статті зроблена спроба визначити роль кіберхейту як складової частини кібербулінгу. У вступній частині акцентовано увагу на тому що питання кіберхейту полягає у складному поєднанні неправомірно використаної, неопосередкованої та нерегульованої свободи слова. Нині у світі тривають дебати щодо його універсальної концептуалізації. Тим часом, кіберхейт позначений як усі форми вираження, опосередкованих інформаційно-комунікаційних технологій, які підзбурюють, виправдовують або пропагують ненависть чи насильство проти окремих осіб чи груп на основі їхньої статі, раси, етнічної приналежності, релігії, сексуальної орієнтації чи інших колективних характеристик. Основна частина присвячена детальному аналізу факторів що впливають на розвиток кіберхейту та його подальшого впливу на публічних службовців та персонал. Зазначено що для подальшого кращого розуміння та синтезу визначених факторів, враховуючи результати опитування проведеного автором розкрито головні фактори, а саме: «Особистісні фактори», «Когнітивні фактори», «Психологічні фактори» та «Зовнішні фактори». Класифікація факторів базується зокрема на природі факторів, релевантності,

контексті факторів, що є предметом розгляду в наукових публікаціях, та на підставі розгляду загального визначення кожного визначеного фактору. У висновках констатовано що з моменту появи явища кібербулінгу цікавість до питання його проявів та природи у різних сферах та галузях останнім часом стрімко зросли. В той же час мусимо констатувати що його різновид, а саме кіберхейт нажаль ще не отримав у вітчизняному науковому просторі належного наукового аналізу та оцінки. Опитування проведене в рамках нашого дослідження засвідчило низку факторів які включають особистісні, психологічні, когнітивні, та зовнішні фактори що впливають на розвиток персоналу на публічній службі та спонукають публічних службовців до вчинення дій які мають ознаки кібербулінгу на підставі огляду наукових розвідок які пов'язані власне з питаннями кібербулінгу та його складової кіберхейту. Крім того, всі ці фактори були також класифіковані на негативні та позитивні з метою детального обґрунтування впливу досліджуваних факторів на прояви кіберхейту та кібербулінгу.

Ключові слова: кіберхейт, кібербулінг, публічна служба, управління персоналом, фактори.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Khadzhyradieva, S., Levin, Yu., & Todorova, M. (2024). *Kiberpsykholohiia u vymirakh suchasnoho naukovoho dyskursu [Cyberpsychology in the dimensions of modern scientific discourse]*. Odesa: Astroprint [in Ukrainian].
2. Korol, L.D., & Blaia, K. (2024). Fenomen kiberkheitu: analiz kontseptualnykh pidkhodiv ta empyrychnykh rozvidok kiberkheitu v molodizhnomu sere dovys hchi Frantsii [The phenomenon of cyberhate: analysis of conceptual approaches and empirical investigations of cyberhate in the youth environment of France]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriiia «Psykholohiia»: naukovyi zhurnal – Scientific notes of the National University «Ostroh Academy». Series «Psychology»: scientific journal*, 17, (pp. 82-89). Ostroh: Vyd-vo NaUOA [in Ukrainian].
3. Wachs, S., & Wright, M. (2019). The moderation of online disinhibition and sex on the relationship between online hate victimization and perpetration. Retrieved from: *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 22(5), (pp. 300-330). Retrieved from: <https://doi.org/10.1089/cyber.2018.0551> [in English].
4. Slonje, R., & Smith, P. (2008). Cyberbullying: Another main type of bullying? *Scandinavian Journal of Psychology*, 49(2), (pp. 147-154). Retrieved from: <https://doi.org/10.1111/j.1457-9450.2007.00511.x> [in English].
5. Wachs, S., Wright, M., & Vazsonyi, A. (2019). Understanding the overlap between cyberbullying and cyberhate perpetration: Moderating effects of toxic online disinhibition. *Criminal Behaviour and Mental Health*, 29(3), (pp. 179-188). Retrieved from: <https://doi.org/10.1002/cbm.2115> [in English].
6. Reichelmann, A., Hawdon, J., Costello, M., Ryan, J., Blaya, C., Llorent, V., Oksanen, A., Räsänen, P., & Zych, I. (2020). Hate knows no boundaries: Online hate in six nations. *Deviant Behavior*, (pp. 1-12). Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/01S39S25.2020.1722337> [in English].
7. Machackova, H., Blaya, C., Bedrosova, M., Smahel, D., & Staksrud, E. (2020). *Children's experiences with cyberhate*. Retrieved from: <https://doi.org/10.21953/lse.zenk9xw6pua> [in Ukrainian].
8. Naidonova, L.A. (2014). Kiberbulinh abo ahresiia v interneti: sposoby rozpoznavannia i zakhyst dytyny [Cyberbullying or aggression on the Internet: ways of recognizing and protecting a child]. Kyiv [in Ukrainian].
9. Kononovych, V.H., & Tardaskin, M.F. (2006). Osnovni polozhennia kontseptsii informatsiinoi bezpeky telekomunikatsiinykh merezh zahalnoho korystuvannia [Basic provisions of the concept of information security of public telecommunication networks]. *Zakhyst informatsii – Information Protection*, 1(28), (pp. 18-30) [in Ukrainian].

10. Atanasov, M. (2025). Vplyv kiberkheitu na protses upravlinnia personalom: vyklyky ta shliakhy zapobihannia. Proceedings from OF'2025: *XXI Mizhnarodno-naukova konferentsiia «Olviiskyi forum – 2025: stratehii krain Prychornomorskoho rehionu v heopolitychnomu prostori» – XXI International Scientific Conference «Olympic Forum – 2025: Strategies of the Black Sea Region Countries in the Geopolitical Space»*. (pp. 30-32). Mykolaiv: Vyd-vo Chornomorskyi natsionalnyi universytet imeni Petra Mohyly [in Ukrainian].
11. Wachs, S., Costello, M., Wright, M., Flora, K., Daskalou, V., Maziridou, E., Kwon, Y., Na, E., Sittichai, R., Biswal, R., & Singh, R. (2021). «DNT LET'EM H8 U!»: Applying the routine activity framework to understand cyberhate victimization among adolescents across eight countries. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2020.104026> [in English].
12. Responding to Cyberhate, Toolkit for Action (Preprint). (n.d.). (2010). www.adl.org. Retrieved from: <https://www.adl.org/sites/default/files/documents/assets/pdf/combating-hate/ADL-Responding-to-Cyberhate-Toolkit.pdf> [in English].
13. Bedrosova, M. (2020). European children's experiences of cyberhate. Parenting for a Digital Future. Blog Entry. blogs.lse.ac.uk. Retrieved from: <https://blogs.lse.ac.uk/parenting4digitalfuture/2020/06/24/euko-cyberhate/> [in English].
14. Goerzig, A., Wachs, S., & Wright, M. (2019). *Cyberhate and cyberbullying: joint propensity and reciprocal amplification. Full panel: victims and perpetrators of hate speech*. Lisbon [in English].
15. Wachs, S., Gámez-Guadix, M., Wright, M., Görzig, A., & Schubarth, W. (2020). *How do adolescents cope with cyberhate? Psychometric properties and socio-demographic differences of a coping with cyberhate scale*. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.106167> [in English].
16. Blaya, C., & Audrin, C. (2019). *Toward an Understanding of the Characteristics of Secondary School Cyberhate Perpetrators*. Retrieved from: <https://doi.org/10.3389/feduc.2019.00046> [in English].
17. Williams, M., & Burnap, P. (2015). Cyberhate on social media in the aftermath of Woolwich: A case study in computational criminology and big data. *British Journal of Criminology*, 56(2), (pp. 211-238). Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1093/bjc/azv059> [in English].
18. Calvete, E., Orue, I., Estévez, A., Villardón, L., & Padilla, P. (2010). Cyberbullying in adolescents: Modalities and aggressors' profile. *Computers in Human Behavior*, 26, (pp. 1128-1135) [in English].
19. Law, D., Shapka, J., Hymel, S., Olson, B., & Waterhouse, T. (2011). The changing face of bullying: An empirical comparison between traditional

and internet bullying and victimization. *Computers in Human Behavior*, 28, (pp. 226-232) [in English].

20. Yemelyanov, V., & Bondar, H. (2019). Kiberbezpeka yak skladova natsionalnoi bezpeky ta kiberzakhyst krytychnoi infrastruktury Ukrainy [Cybersecurity as a component of national security and cyberprotection of critical infrastructure of Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, (5), (pp. 493-523). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2019.05.02> [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Микола Атанасов, завідувач навчально-наукової лабораторії дистанційної та он-лайн освіти, Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, Україна. E-mail: nkl.atnsv@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9061-6858>.

Mykola Atanasov, Head of the Educational and Scientific Laboratory of Distance and Online Education, State University of Intellectual Technologies and Communications, Odessa, Ukraine. E-mail: nkl.atnsv@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9061-6858>.

Atanasov, M. (2025). The role of cyberhate as a component of cyberbullying in the system of staff development in public service. *Public Administration and Regional Development*, 28, 606-627. <https://doi.org/10.34132/pard2025.28.14>

DOI 10.34132/pard2025.28.15

Отримано: 14 жовтня 2024

Змінено: 12 лютого 2025

Прийнято: 4 березня 2025

Опубліковано:

30 червня 2025

Received: 14 October 2024

Revised: 12 February 2025

Accepted: 4 March 2025

Published:

30 June 2025

Yurii Verlanov

Oleksandr Verlanov

LOCAL ELITES AND DEVELOPMENT UNDER THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION

The decentralization reform in Ukraine is expected to give a significant boost to the socio-economic development of small administrative jurisdictions. There are some positive developments across the country. However, several factors are slowing down the achievement of a tangible effect. They are related to the significantly uneven socio-economic potential, limited financial capabilities, a weak institutional environment, the lack of proper communication between the authorities and citizens, and insufficiently effective control. What is considered the main advantage of decentralization, namely close social ties in the community and better knowledge of local conditions, may turn into an intensification of the corruption factor due to the capture of power by the local elite, which creates significant obstacles to development. The article attempts to determine how likely it is that corruption barriers will form to ensure local socio-economic development through decentralization of power in Ukraine. The emphasis is on the phenomenon of “elite capture” of local jurisdictions at the level of rural territorial communities (RTCs). Modern scientific research mostly attributes corruption to serious problems that affect countries all over the world, including corruption in small, fragmented jurisdictions. Unfortunately, the lack of periodic and systematic information, for the preparation for which state statistics

were not sufficiently prepared, does not allow assessing the experience gained by RTCs. Empirical analysis of community budgets confirms the extremely unequal conditions of their functioning, as well as efforts to improve the well-being of residents, although the state is taking steps to level the situation. Decentralization, despite its positive impact on development, creates prerequisites for the spread of local corruption in the form of elite capture, i.e., dominant groups of the population. The course of the capture process is diverse: from purposeful actions, when outsiders interfere in elections and manipulate their results, trying to promote “their” candidate, to gradual capture, when individuals involved in the management of community resources are gradually drawn into the circle of corrupt actions. The realization of the positive effects of decentralization can be ensured to the extent to which development is carried out based on community participation. The main advantage of such an approach is the possibility of better considering the knowledge of residents of local conditions and limitations in the use of resources owned by communities, as well as in the dense network of continuous interpersonal interactions that constitute community life.

Keywords: decentralization, local development, corruption, elite capture, community participation policy.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Ще з 10 років потому в Україні спостерігалися негативні тенденції у сфері місцевого соціально-економічного розвитку. Істотна залежність територій від центру та відсутність достатніх власних ресурсів призводили до деградації сільської місцевості, формування складної демографічної ситуації, низької якості публічних послуг та зменшення довіри до влади. Внаслідок утворилися локальні території з нерозвиненою інфраструктурою, обмеженими фінансовими ресурсами, недостатньою кваліфікацією кадрів та з високим рівнем корупції і неефективними управлінськими рішеннями.

Для подолання подібних тенденцій Верховною Радою ще у 1997 р. було ратифіковано Європейську хартію місцевого самоврядування [26]. Фактично, активний процес децентралізації розпочато з 2014

р. після прийняття Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, а також законів України «Про співробітництво територіальних громад», «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та змін до Бюджетного і Податкового кодексів – щодо фінансової децентралізації [34]. Отже, реформа децентралізації спрямовувалася на забезпечення умов для створення ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Її основні напрямки включають:

- адміністративно-територіальну реформу: формування об'єднаних територіальних громад (ОТГ), які наділяються більшими повноваженнями і ресурсами для управління своїми територіями;
- фінансову децентралізацію: передачу фінансових ресурсів на місцевий рівень, що дозволяє громадам самостійно розпоряджатися бюджетами;

- розширення повноважень місцевої влади: отримання ними більших прав у сфері управління земельними ресурсами, надання адміністративних послуг та розвитку інфраструктури.

З іншого боку, децентралізація передбачає і посилення відповідальності місцевої влади перед громадянами за ефективність своєї роботи та перед державою за законність своїх дій [34].

Реформа децентралізації була якщо не своєчасною, то вкрай актуальною.

Децентралізація влади в Україні покликана значно впливати на соціально-економічний розвиток територій, але водночас стикається з низкою бар'єрів. Серед ключових називаються:

1. Не однакові визначально можливості розвитку регіонів – деякі територіальні громади розвиваються швидше, тоді як інші стикаються з труднощами через географічні, економічні або соціальні фактори.

2. Нерівномірний розподіл ресурсів – громади можуть не мати достатніх фінансових можливостей для ефективного самоврядування та розвитку [30].

3. Обмежений доступ до інвестицій – фінансова децентралізація не завжди сприяє залученню нових інвесторів, що може гальмувати економічний розвиток [28].

4. Слабка інституційна спроможність – не всі територіальні громади готові до самостійного управління через нестачу досвіду та кваліфікованих кадрів [32].

5. Недостатньо ефективні комунікація між владою та громадянами – слабка взаємодія між місцевими адміністраціями та населенням може призводити до недовіри та пасивності громадян [27].

6. Корупція та формування патронажних мереж – місцеві еліти можуть використовувати децентралізацію для власної вигоди, а не для розвитку громад [33].

7. Відсутність ефективного контролю – недостатня взаємодія між центральною владою та місцевими органами може призводити до зловживань [33].

Вказані у переліку бар'єри розташовано у випадковому порядку, що важко піддається контекстній логіці. Наприклад, неоднакові темпи розвитку територій обумовлені об'єктивними факторами: природними, економічними або соціальними, на виправлення чого децентралізацію власне і спрямовано. До того ж можна додати відсутність достатніх фінансових ресурсів для самоврядування та розвитку, включаючи й розвиток через залучення інвестицій. Така нерівномірність може виправлятися через підтримку держави.

Між тим, більш комплексним виглядає негативний фактор впливу на розвиток – поширення корупції та утворення корупційних мереж. Решта наведених у переліку позицій, що стосуються неефективних комунікацій між владою та громадою, а також малоефективний контроль, виглядають як інструменти антикорупційної політики.

Ефективної реалізації нових можливостей, що за рахунок більшої автономії місцевих громад створюються децентралізацією, може бути не досягнуто через ймовірність посилення корупції навіть за умови підтримки сільських територіальних громад (СТГ) з боку держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З початку 90-х років минулого століття феномен корупції як фактор, що ставить під загрозу перешкоджає соціально-економічний розвиток країн,

привертає особливу увагу дослідників. Це стосується багатьох аспектів його існування: від уточнення дефініції, форм корупції та масштабів корупційної діяльності до механізмів її розширення та впливу на суспільство та методів антикорупційної боротьби [31].

Корупція є серйозною проблемою, яка вражає країни у всьому світі, незалежно від рівня їхнього розвитку. Однією з найбільш руйнівних форм корупції є велика корупція, або так звана «висока» корупція [6]. Вона має місце на найвищих рівнях влади і включає великі суми грошей та до неї втягуються впливові посадові особи. Велика корупція має значний негативний вплив на розвиток країн, підбиваючи демократію, економічну стабільність та довіру до уряду.

В дослідженнях, крім великої корупції часто згадується й дрібна [12]. У той час як велика корупція має місце на найвищих рівнях державних установ та приватних корпорацій, дрібна корупція зазвичай стосується посадовців нижчих рівнів державних адміністрацій та їхніх клієнтів [21]. У великій корупції потужні економічні чи політичні суб'єкти, такі як політичні партії, фірми, міжнародні агентства та національні уряди, здатні впливати на політику та нормативні акти, щоб витягувати величезні суми державних коштів для власної вигоди [10]. На противагу цьому, дрібна корупція передбачає відносно невеликі суми грошей або часто обмін послугами між учасниками корупційних дій. На перший погляд здається, що дрібна корупція не повинна мати істотного впливу на соціально-економічний розвиток, однак за рахунок мультиплікаційного ефекту вона перетворюється на таку ж руйнівну, як і велика корупція [14].

Корупцію вимірюють різними способами, включаючи корупцію, яку сприймають громадяни, і корупцію, з якою стикаються керівники невеликих підприємств. Під час аналізу процесів децентралізації використовується термін «фрагментація», що визначається як середній «розмір» місцевої адміністративної одиниці, альтернативно виміряний географічною територією чи населенням, яке нею обслуговується [16]. Це охоплює адміністративні одиниці «нижнього рівня», наприклад, СТГ. Взагалі, по різних країнах вони мають не однакові назви, наприклад, парафії, комуни,

кантони, гміни. Їхнє значення як компонента структури місцевого самоврядування також суттєво відрізняється від однієї країни до іншої. Дослідження [16] застерігають, що слід бути певною мірою обережними, перш ніж приймати більш фрагментовані структури місцевих адміністрацій як стратегію сприяння доброму врядуванню.

Оцінки результатів децентралізації з точки зору поширення корупції є неоднозначними. Значний обсяг наукової літератури на сьогоднішній день зосереджено на перевагах фіскальної децентралізації як одному з шляхів скорочення корупції. Вважається, що більш фіскально децентралізовані структури є менш корумпованими [16]. Отже деякі дослідники дотримуються думки, що менші місцеві юрисдикції можна вважати фактором стримування корупції. Вважається, що значно фрагментована структура місцевого самоврядування змушує ці юрисдикції працювати в більш конкурентному середовищі, а це сприятиме кращим результатам управління, оскільки більш децентралізовані адміністративні структури стримують поведінку бюрократів у пошуках ренти [4]. Подібні погляди, наприклад, поширилися на формальну модель корумпованої бюрократичної поведінки в рамках якої місцеві уряди максимізують зважену суму корупційних доходів і користі громадян [2]. Зі збільшенням кількості місцевих юрисдикцій конкуренція за фінансові ресурси зростає, а це знижує оптимальну суму корупційних платежів, яку чиновники можуть отримати в рамках свого уявлення, що суспільні та приватні блага є взаємодоповнюючими.

Протилежна точка зору полягає у тому, що менші місцеві юрисдикції, навпаки, сприяють корупції. Незважаючи на інтуїтивну привабливість наведених вище аргументів щодо позитивної ролі децентралізації, існують також переконливі аргументи, які приводять до протилежного висновку. У той час як менші за розміром місцеві юрисдикції можуть створити більш конкурентний «ринок» послуг, що надаються місцевими органами влади, він водночас має потенціал для створення більшої кількості регуляторних «інструментів», з якими громадяни та компанії повинні стикатися, коли вони ведуть бізнес у кількох юрисдикціях.

На підтримку децентралізації часто висувається аргумент, що місцеві посадовці є більш підзвітними громадянам, оскільки «відстань» між чиновником і громадянином зменшується. Однак, ця зменшена дистанція може насправді сприяти корупції [13]. Тісніші особисті стосунки між посадовцями та громадянами здатні сприяти формуванню особливої довіри між двома сторонами, що є ключовим компонентом для досягнення згоди щодо корупційних дій.

Крім того, як дослідники, так і засоби масової інформації, як правило, зосереджують свої наглядові зусилля на більших юрисдикціях і особливо резонансних справах про корупцію. Дрібна ж корупція в невеликих громадах може не привертати уваги ЗМІ, і це знижує ймовірність викриття корумпованих осіб, що тим самим заохочує корупційну поведінку. Нарешті, стверджується, що альтернативна вартість участі посадовців у прихованій корупційній діяльності та загроза бути впійманим, ймовірно, нижча в менших юрисдикціях, оскільки вони, як правило, отримують меншу зарплату порівняно зі своїми колегами у великих юрисдикціях [23]. Це також може сприяти нечесній поведінці в менших юрисдикціях.

Серед ґрунтовних аналітичних досліджень, що спирається на великий міжнародний набір даних із понад 70 розвинутих країн і країн, що розвиваються, і кілька показників оцінювання корупції можна звернутися до [16]. Автор обґрунтував декілька важливих висновків щодо зв'язку між розміром місцевого самоврядування та корупцією:

- існує чимало доказів того, що більш фрагментована структура муніципальних органів влади пов'язана з більшою корумпованою поведінкою державних службовців;

- є певні докази можливого зв'язку між розміром малих одиниць місцевого самоврядування на «нижньому рівні» та корупцією (реальною чи уявною), але ці докази є менш переконливими, принаймні коли вони оцінювалися за загальноприйнятими стандартами статистичної значущості;

- докази того, що менша фрагментація місцевої влади стримує корупцію, є найвагомішою для країн з високим рівнем доходу. Не викликає сумнівів, що фрагментація місцевої влади є важливим аспектом, який впливає на управління та рівень корупції в державі.

Дослідження показують, що більш фрагментовані структури місцевого самоврядування, де існує більша кількість менших юрисдикцій, мають потенціал значного впливу на ефективність управління та ступінь поширення корумпованості.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у спробі відповісти на питання, наскільки ймовірним є формування корупційних бар'єрів забезпечення місцевого соціально-економічного розвитку через децентралізацію влади в Україні? Особлива увага приділятиметься феномену «захоплення елітою» локальних юрисдикцій на рівні сільських територіальних громад.

Виклад основного матеріалу дослідження. До 2020 р. на території України було створено 1470 сільських територіальних громад [25] Лише у Миколаївській області їх нараховується 17.

Ключові принципи, на основі яких формувалися сільські територіальні громади, охоплюють добровільність об'єднання, географічну цілісність, наявність економічного потенціалу, збалансованість демографічних характеристик тощо. Вони представляються достатньо обґрунтованими з тим, щоб створити основу для розвитку. Втім, оцінити отриманий СТГ досвід складно через відсутність періодичної й системної інформації, до підготовки якої державна статистика не була достатньою мірою готова. Виключенням є хіба-що бюджетна статистика [25].

Для формування уявлення про деякі аспекти політики та стан СТГ, ми провели аналіз, у першу чергу, доходів загального фонду їх бюджетів, спираючись на дані 17 сільських громад Миколаївської області, які не знаходяться у зоні бойових дій. Хоча обмежена вибірка не є статистично значимою, результати дають можливість зробити деякі узагальнені висновки. Показник доходів загального фонду обрано тому, що він, по-суті, і формує основу забезпечення фінансової спроможності СТГ до розвитку та демонструє рівень економічної та соціальної активності громад.

Так порівняння чисельності населення та доходів загального фонду бюджету СТГ показало, що в цілому чим більше наявного населення, тим більше й обсяг доходів (рис.1) [25].

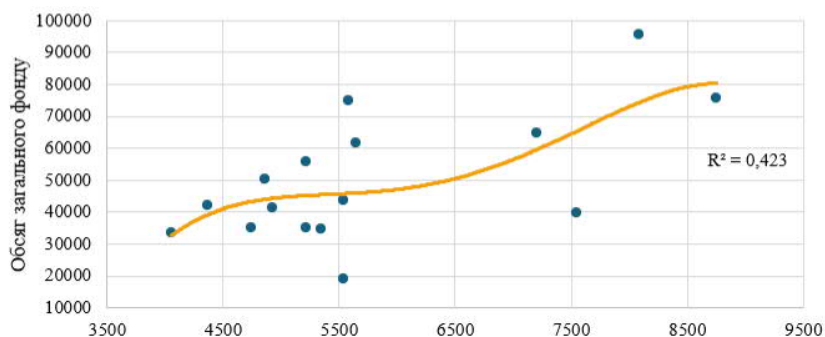


Рис. 1. Обсяг загального фонду (тис. грн) від чисельності населення (осіб).

Джерело: сформовано авторами на основі [25]

Натомість, обсяг загального фонду бюджету на мешканця в цілому обернено пропорційний до показника щільності населення (2024 р.), хоча і тут розкид значень доволі значний, не зважаючи на те, що тенденцію побачити все-таки можна (рис. 2) [25].

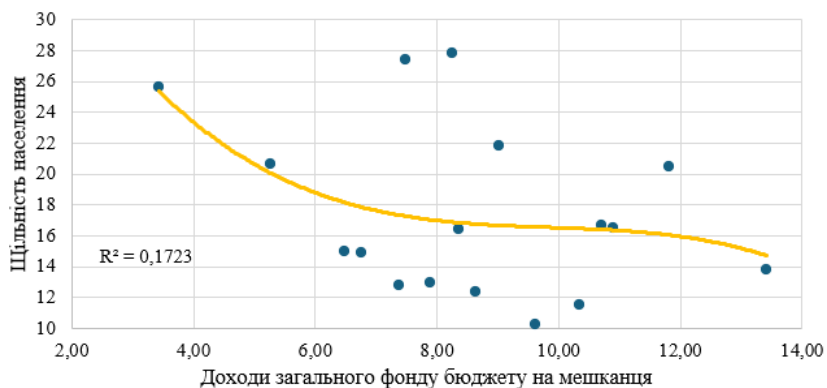


Рис. 2. Обсяг загального фонду бюджету на мешканця (тис. грн) залежно від щільності населення, осіб на км. кв.

Джерело: сформовано авторами на основі [25]

Політика фінансового вирівнювання СТГ здійснюється в рамках зрозумілої логіки (рис. 3): чим менше доходи загального фонду, тим вище рівень дотаційності місцевого бюджету [25].

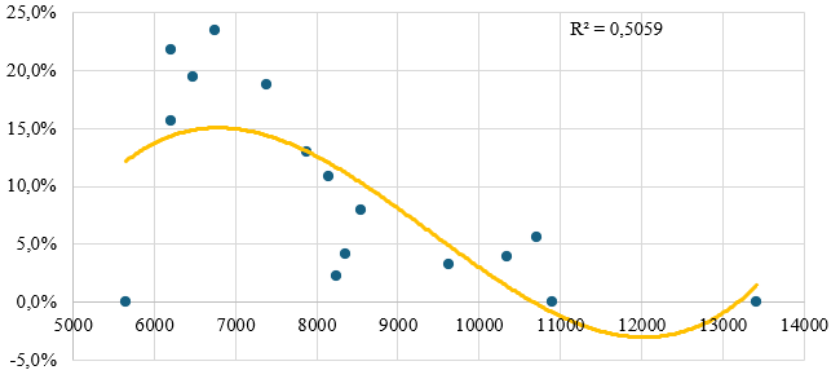


Рис. 3. Доходи загального фонду бюджету СТГ на мешканця, (грн) та рівень дотаційності бюджетів, %.

Джерело: сформовано авторами на основі [25]

Окремий аспект забезпечення розвитку пов'язаний з видатками бюджету, що спрямовуються на капітальні вкладення, культуру і освіту, тим самим створюючи умови для покращення життя мешканців. Особливості функціонування сільських громад відбиваються на нерівномірному розподілі коштів по напрямках. Якщо варіація доходів становить у середньому 25,1% (табл. 1), то різниця в обсягах фінансування видатків на культуру, фізкультуру і спорт та капітальних видатків складає по СТГ відповідно 70,0% та 92,1%. Звертає на себе увагу, що фінансування апарату управління громадою схоже більше пов'язане з рівнем доходів загального фонду.

Таким чином, сільські територіальні громади в Україні відрізняються одна від одної і такі відмінності доволі значні. Вони обумовлюються чисельними факторами, котрі хоча і є визначальними, залишаються прихованими у рамках загального аналізу показників їх бюджетів. Важливими серед них є: площа

території, географічне розташування, чисельність та структура населення, галузева орієнтація економіки, культурно-історичні традиції, соціальна активність населення тощо. Це ускладнює оцінку успішності СТГ, а разом і вектору просування реформи децентралізації. До кола таких факторів слід додати і роль місцевої еліти.

Таблиця 1.

Доходи загального фонду СТГ та видатки місцевого бюджету сільських громад на мешканця у 2024 р., грн.

Показники	Доходи загального фонду бюджетів громад	Видатки бюджету		
		культура, фізкультура і спорт	капітальні вкладення	утримання апарату управління
Макс	10900,7	1338,8	6640,8	3460,4
Середнє	8430,3	513,8	1941,9	2522,9
Мін	150,1	181,6	111,5	1654,4
Стандартне відхилення	2112,7	359,7	1787,9	636,8
Варіація	25,1%	70,0%	92,1%	25,2%

Джерело: сформовано авторами

Термін «місцева еліта» охоплює групу найбільш впливових, найбагатших, освічених або авторитетних осіб у певній місцевості чи громаді. Еліти часто мають значну соціальну, економічну чи політичну владу і можуть впливати на місцеві рішення та політику. До них відносяться бізнес-лідери, землевласники, керівники підприємств та організацій, політики чи інші видатні особи, які мають значний вплив на громаду [22].

Вплив місцевої еліти на соціально-економічний розвиток громад має неоднозначне спрямування. На сьогодні в теорії сформувалися

дві концепції ролі місцевої еліти у досягненні цілей децентралізації: кооптованої еліти та контр-еліти. З одного боку, вважається, що еліти, використовуючи власні ресурси, зв'язки, накопичений досвід та знання, можуть ефективно сприяти розвитку (кооптована еліта).

З іншого, і це підтверджується чисельними дослідження країн, місцеві еліти можуть виступати як перешкода розвитку громад [20]. Останнє часто описується терміном «захоплення місцевою елітою» (local elite capture), що відноситься до концепції «контр-еліти», яка виступає за те, щоб кинути елітам виклик, повністю виключаючи їх з інституційного дизайну. Концепція передбачає, що всі еліти є деструктивними за своєю природою. Підвищуючи обізнаність громадськості про нерівність влади та розбудовуючи місцевий потенціал, цей підхід припускає, що розширення прав і можливостей громади та політичне громадянство будуть ефективними у протистоянні домінуванню еліти [11; 15].

Концепція «захоплення еліти» виникла під час аналізу ситуації в країнах, що розвиваються, щоб описати спосіб, у який соціально забезпечені люди прагнуть отримати контроль над фінансовими вигодами, призначеними для інших. Втім, вона також застосовується і в більш загальному плані для опису того, як політичні проекти можуть бути викривлені тими, хто має кращі соціальні позиції та ресурси. Захоплення елітою допомагає пояснити, як суспільні ресурси, такі як знання та цінності, спотворюються та розподіляються владними структурами [17]. «Захоплення елітою» означає форму корупції, коли ресурси спрямовуються на користь невеликої групи домінуючих осіб з вищим соціальним статусом, часто за рахунок більшої частини населення.

Поширенню корупції серед місцевих еліт сприяють декілька взаємопов'язаних механізмів:

1. Формування патронажних мереж, коли місцеві еліти створюють широкі мережі, де вони розподіляють ресурси та послуги лояльним прихильникам в обмін на політичну та соціальну підтримку. Це створює систему, де лояльність винагороджується понад заслуги, увічнюючи корупцію [1].

2. Послаблення інституційного контролю, коли органи міс-

цевого самоврядування не мають надійних механізмів нагляду, що полегшує елітам участь у корупційних діях, не переймаючись можливими наслідками. Це включає слабкі системи аудиту, обмежену прозорість і недостатню систему стримування і протидії.

3. Відсутність достатнього контролю над ресурсами: в цій ситуації місцеві еліти часто можуть мати значний контроль над місцевими ресурсами, такими як земля, державні кошти та проекти розвитку. Це дозволяє їм відволікати ресурси на особисту вигоду або зміцнювати свої мережі патронажу [8].

4. Нестійкі культурні та соціальні норми. Ситуація, коли корупція є нормою і навіть очікується як частина ведення бізнесу чи управління, може увічнити корупцію серед місцевих еліт.

5. Суттєвий політичний вплив: місцеві еліти можуть використовувати свій політичний вплив для захисту своїх інтересів і уникнення відповідальності через маніпулювання місцевими виборами, використання зв'язків з правоохоронними органами та із вищими рівнями влади.

6. Присутність економічних стимулів як потенціалу для отримання значної фінансової вигоди може спонукати місцеву еліту до корупції. Це особливо відчувається в районах з цінними природними ресурсами або значними коштами, що виділяються на підтримку розвитку.

Руйнування подібних механізмів потребує комплексних дій, у тому числі посилення інституційного нагляду, сприяння прозорості та виховання культури підзвітності.

Корупція є найбільш помітним наслідком захоплення еліти. До цього часу увага в науковій літературі зосереджувалася в основному на транзакційній корупції, яка виникає в процесі взаємодії між двома сторонами (учасниками), де одна сторона пропонує неправомірну вигоду, а інша її приймає в обмін на певні дії або рішення. За останнє десятиліття через сприяння демократичній децентралізації та реалізації підходів до розвитку на основі участі громадян правила корупції поступово змінюються. З одного боку, наслідком децентралізації є те, що обсяг коштів, які передано громадам, значно зріс. З іншого, – домінантні групи змушені тісніше взаємодіяти

з громадою, що призводить до високого рівня її залежності від своїх еліт. Така взаємозалежність несе певний набір витрат для забезпечення соціально-економічного розвитку [20].

Ключову роль у процесах захоплення відіграє голова територіальної громади. Попри механізми стримування і протидії, якщо є представником місцевої еліти та підтримується нею, з високою ймовірністю може бути здатним організувати діяльність органів управління громадою у такий спосіб, коли ресурси спрямовуються не на користь мешканців.

Сценарії захоплення елітою є доволі різноманітними: від цілеспрямованої атаки, коли зовнішні впливові особи втручаються у вибори та маніпулюють їх результатами, намагаючись просунути «свого» кандидата, до повзучого захоплення, яке вимагає більшого часу, коли особи, причетні до розпорядження ресурсами громади, поступово втягуються до кола корупційних дій. Одного разу відчувши особисті переваги корупції, вони, швидше за все, зроблять це знову, таким чином тиражуючи корупційний вчинок. Корупція починається з невеликих вигод і поступово шукає нові можливості, таким чином примножуючи масштаби поганої вигоди [14].

На керівника СТГ покладається зобов'язання забезпечити розробку та виконання програм розвитку, наприклад, через створення умов для інвестицій, підтримку малого бізнесу та зайнятості населення. Захоплення елітою буде означати деструктивне використання ресурсів і, так чи інакше, відіб'ється на особистих доходах керівника.

В рамках порівняння результатів діяльності голів громад та отримуваних ними винагород у формі особистих доходів можна припустити, що останні мають корелювати з оцінкою успішності діяльності, такою, наприклад, як обсяг фіскальної віддачі від території, як відношення надходжень загального фонду річного бюджету громади до площі її території чи, можливо, обсягу надходжень на мешканця громади. Подібну залежність, певною мірою, можна вважати стимулом, що має спрямовувати голів громад до підвищення ефективності діяльності (рис. 4) [25; 29].

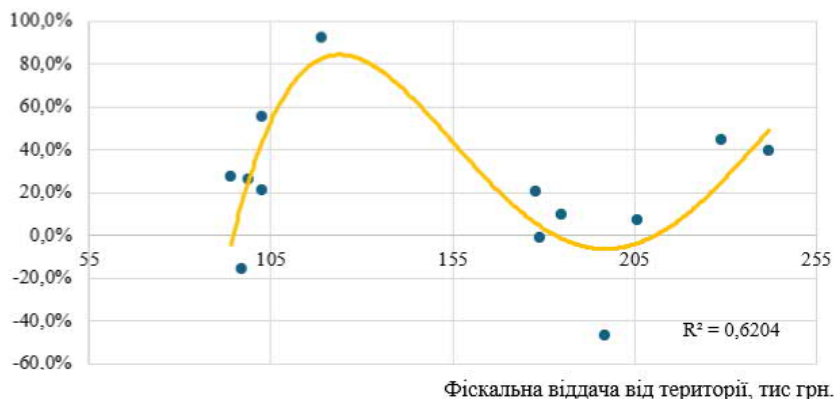


Рис. 4. Приріст особистих доходів голів територіальних громад (2023 до 2022, %) залежно від фіскальної віддачі від території, тис. грн.
Джерело: сформовано авторами на основі [25; 29]

Як видно, приріст особистих доходів голів сільських громад (оплата праці за основним місцем роботи плюс соціальні виплати та премії) слабо пов'язаний з результатами їх діяльності, якщо ці результати оцінювати у термінах фіскальної віддачі від території. На рис. 4 щонайменше 5 з 13 позицій демонструють завищений приріст доходів. Щоправда залишається невідомою ситуація всередині громад: подібний розрив зв'язку результат-винагорода може пояснюватися захопленням елітою та низькою соціальною активністю членів громади.

Соціальні норми і цінності, як свідчать результати аналізу досвіду інших країн, формують межі чутливості громадян до корупції [3]. У більшості країн, де існує принаймні певна корупція, населення в цілому індивідуально ставиться до «дрібно» корупції, за допомогою якої адміністратори нижчого рівня забезпечують собі додатковий дохід. У той же час, населення тих самих суспільств, дуже негативно реагує на масштабні корупційні скандали. Верхній поріг, за яким корупція стає неприйнятною, пов'язується з концепцією «справедливої заробітної плати», що відіграє важливу роль у

визначенні того, чи буде корупція прийнята населенням чи ні [5]. Якщо суспільство загалом вважає, що винагорода адміністраторам за їхню роботу є справедливою, додаткові корупційні доходи викликають неприйнятність корупції. У цьому контексті існують спроби довести, що призначення вищих зарплат, як правило, перешкоджає корупції [9]. Корумповані особи, як правило, балансують між додатковим доходом від корупції та покаранням у разі викриття. Ймовірність останнього значно зменшується у ситуації захоплення елітою. Втім, дохід від корупційних дій може очікуватися настільки високим, що заробітна плата не впливатиме на рівень корупції [24].

Захоплення елітою та поширення корупції на локальному рівні знаходять сприятливий ґрунт через специфічні особливості, які відрізняються від корупції у великих містах чи на національному рівні. Ключовими аспектами є:

- сталі соціальні зв'язки – в невеликих громадах чиновники, бізнесмени та громадяни часто знайомі особисто, що може сприяти неформальним домовленостям та корупційним схемам;
- обмежений контроль – відсутність незалежного нагляду та слабка система перевірок дозволяють корупційним практикам залишатися непоміченими;
- дискреційність повноважень та правові прогалини – місцеві посадовці можуть мати значний вплив на розподіл ресурсів, що створює ризики зловживання владою;
- місцеві особливості – корупція часто пов'язана з конкретними сферами, такими як земельні питання, комунальні послуги та інфраструктурні проєкти.

Для боротьби з корупцією в малих юрисдикціях важливо впроваджувати прозорість у прийнятті рішень, громадський контроль та незалежний аудит.

Доволі поширеною ідеєю формування політики СТГ для реалізації позитивних ефектів децентралізації є розвиток на основі громади (community based development). Її основна перевага полягає в можливості кращого врахування знання мешканцями місцевих умов і обмежень (екологічних, соціальних та економічних) у

використанні ресурсів, якими володіють громади, а також у щільній мережі безперервних міжіндивідуальних взаємодій, які становлять життя спільноти [18].

Найважливішою у розвитку на основі громади вважається інформаційна перевага, що виникає через близькість місцевих органів прийняття рішень до цільових груп населення. Разом з цим серйозна потенційна проблема полягає у вразливості таких програм розвитку до захоплення місцевими елітами.

З одного боку, виявляється, що інформаційні переваги участі громади не завжди такі вирішальні, як може здатися. З іншого боку, проблема захоплення елітою не є апіорі більш серйозною в децентралізованому підході, ніж у централізованому. Місцеві громади можуть бути більш вразливими до захоплення, а отже, менш підзвітні, ніж центральні органи влади (або зовнішні донори), і, якщо це так, децентралізація може стати предметом незаконного привласнення та невдач у розвитку.

Висновки. Як вважається, децентралізація є кращим і ефективнішим методом надання суспільних послуг, ніж централізована організація. Аргументами є те, що суспільні блага та послуги націлені на місцеве населення. Централізовані ж органи, що уповноважені розподіляти ці товари та послуги, на відміну від місцевих, не володіють достатньою інформацією для ефективного розподілу ресурсів. Крім того, централізовані системи схильні до корупції і, отже, неефективні в розподілі суспільних благ і послуг [7]19. Втім, за умов розширення повноважень, місцеві органи влади наражаються на ризик бути «захопленими місцевою елітою» або політикою груп інтересів [19].

Місцеві громади, у прагненні запобігти захопленню елітою мають спрямовувати свої зусилля у таких напрямках як:

- сприяння прозорості у діях місцевої влади та бізнесу через вимогу відкритого доступу до інформації про державні витрати, контракти та процеси прийняття рішень;
- посилення громадянської активності шляхом заохочення активної участі у місцевому врядуванні, чого можна досягти через збори громад, громадські форуми, участь у місцевих виборах: чим

більшою є заангажованість спільноти, тим важче елітам діяти безконтрольно;

- створення сильних інституцій через підтримку розвитку незалежних інституцій, які можуть притягнути еліти до відповідальності: громадянські контролюючі організації, незалежні засоби масової інформації тощо;

- навчання та підвищення обізнаності членів спільноти про ризики та ознаки захоплення еліти, організацію просвітницьких кампаній, що можуть допомогти розпізнати корупцію та протистояти їй;

- сприяння інклюзивній політиці, яка сприяє справедливому розподілу ресурсів та перешкоджає концентрації економічних вигод в руках небагатьох;

- використання інформаційних технологій для підвищення прозорості та підзвітності, наприклад, онлайн-платформи для повідомлення про корупцію, соціальні мережі для мобілізації дій громади та цифрові бази даних для відстеження державних витрат;

- створення коаліції з іншими громадами, неурядовими організаціями та міжнародними організаціями, що може надати додаткову підтримку та ресурси для боротьби з захопленням еліти;

- забезпечення сприятливого середовища для інформаторів, які викривають корупційні дії: захист і заохочення викривачів може бути потужним стримуючим фактором проти захоплення еліти.

Здійснюючи ці кроки, місцеві громади можуть створити більш прозоре, підзвітне та інклюзивне середовище, що протистоїть захопленню еліти та сприяє сталому економічному розвитку.

МІСЦЕВІ ЕЛІТИ І РОЗВИТОК В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Реформа децентралізації в Україні, як очікується має дати значний поштовх соціально-економічному розвитку малих адміністративних юрисдикцій. По країні в цілому спостерігаються певні позитивні зрушення. Втім, низка факторів уповільнює отримання відчутного ефекту. Вони пов'язані з визначальною неоднаковим соціально-економічним потенціалом, обмеженими

фінансовими можливостями, слабким інституційним середовищем, відсутністю належних комунікацій між владою та громадами а також недостатньо ефективним контролем. Те, що вважається основною перевагою децентралізації, а саме тісні соціальні зв'язки в громаді та краще знання місцевих умов, може обернутися активізацією фактора корупції через захоплення влади місцевою елітою, що створює значні перешкоди розвитку. У статті здійснюється спроба визначення наскільки ймовірним є формування корупційних бар'єрів забезпечення місцевого соціально-економічного розвитку через децентралізацію влади в Україні. Акцент зроблено на феномен «захоплення елітою» локальних юрисдикцій на рівні сільських територіальних громад (СТГ). Сучасні наукові дослідження здебільшого відносять корупцію до серйозних проблем, яка вражає країни у всьому світі, у тому числі це стосується й корупції в малих фрагментованих юрисдикціях. Нажаль, відсутність періодичної й системної інформації, до підготовки якої державна статистика не була достатньою мірою готова і це не дозволяє оцінити отриманий СТГ досвід. Емпіричний аналіз бюджетів громад підтверджує вкрай неоднакові умови їх функціонування, а також зусилля щодо покращення добробуту мешканців, хоча державою і здійснюються шляхи у напрямку вирівнювання ситуації. Децентралізація, попри позитивного впливу на розвиток, створює передумови поширення місцевої корупції у формі захоплення елітою, тобто домінантними групами населення. Перетік процесу захоплення є різноманітним: від цілеспрямованих дій, коли зовнішні особи втручаються у вибори та маніпулюють їх результатами, намагаючись просунути «свого» кандидата, до поступового захоплення коли особи, причетні до розпорядження ресурсами громади, поступово втягуються до кола корупційних дій. Реалізація позитивних ефектів децентралізації може бути забезпечена тим, наскільки розвиток здійснюється на основі участі громади. Головна перевага такого підходу полягає в можливості кращого врахування знання мешканцями місцевих умов і обмежень у використанні ресурсів, якими володіють громади, а також у цільній мережі безперервних міжіндивідуальних взаємодій, які становлять життя спільноти.

Ключові слова: децентралізація, локальний розвиток, корупція, захоплення елітою, політика участі громади.

Author Contributions: Conceptualization, B.W.A. and L.W.F.; Writing – original draft, B.W.A. and L.W.F.; Writing – review & editing, B.W.A. and L.M.F. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Ali, M., Fjeldstad O., & Shifa, A. (2021). The Colonial Legacy of Corruption Among Local Elites in Africa. *www.aehnetwork.org*. Retrieved from: <https://www.aehnetwork.org/blog/the-colonial-legacy-of-corruption-among-local-elites-in-africa/> [in English].
2. Arikan, G.G. (2004). Fiscal decentralization: a remedy for corruption? *International Tax and Public Finance*, 11 (2), (pp. 175-195). Retrieved from : <https://doi.org/10.1023/B:ITAX.0000011399.00053.a1> [in English].
3. Arvind, H.J. Corruption. *Journal of economic surveys*, (Vol. 15), 1. Retrieved from: <https://doi.org/10.1111/1467-6419.00133> [in English].
4. Brennan, G., & Buchanan, J. (1980). *The Power to Tax: Analytical Foundations of a Fiscal Constitution*. Cambridge: Cambridge University Press [in English].
5. Chand, S.K., & Moene, K.O. (1997). Controlling Fiscal Corruption. *IMF Working Paper*, 97/100. Retrieved from: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=882619 [in English].
6. Duri J. (2020). Definitions of grand corruption. U4 Anti-Corruption Research Center. *www.u4.no*. Retrieved from: <https://www.u4.no/publications/definitions-of-grand-corruption.pdf> [in English].
7. Elite Capture and Corruption: Concepts and Definitions. Bibliography – with an overview of the suggested literature. Prepared By: Diya Dutta.

NBER. (2009). www.academia.edu. Retrieved from: <https://sal0.li/b1Dc209> [in English].

8. Fjeldstad, O. (2020). European colonization and the corruption of local elites: The case of chiefs in Africa. www.academia.edu. Retrieved from: <https://sal0.li/3412E86> [in English].

9. Goel, R.H., & Nelson, M.A. (1998). Corruption and government size: a disaggregated analysis. *Public Choice*, 97, (pp. 107-120) [in English].

10. Hellman, J., & Kaufmann, D. (2001). Confronting the Challenge of State Capture in Transition. *Economies. Finance & Development*, 38(3). Retrieved from: <https://doi.org/10.1007/s10611-013-9451-0> [in English].

11. Hickey, S., & Mohan, G. (2004). Participation from Tyranny to Transformation? Exploring New Approaches to Participation in Development. www.academia.edu. Retrieved from: https://www.academia.edu/75140517/Participation_From_Tyranny_to_Transformation_Exploring_New_Approaches_to_Participation_in_Development [in English].

12. Jancsics, D. (2013). Petty corruption in Central and Eastern Europe: the client's perspective. *Crime Law Soc Change*, 60, (pp. 319-341). Retrieved from: <https://doi.org/10.1007/s10611-013-9451-0> [in English].

13. Lambsdorff, J.G., & Teksoz, S.U. (2004). Corrupt relational contracting. *The new institutional economics of corruption*, (pp. 138-151). New York: Rutledge. Retrieved from: <https://doi.org/10.4324/9780203413920> [in English].

14. Matorera D. *Corruption: Drivers, Modes and Consequences*. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.106826> [in English].

15. Mohan, G., & Stokke, K. (2000). Participatory Development and Empowerment. *Third World Quarterly*, 21 (2), (pp. 266-280). Retrieved from: <http://www.eci.ox.ac.uk/~dliverma/articles/Mohan.pdf> [in English].

16. Nelson, M.A. (2012). Corruption and the Size of Local Governments: Are They Related? *International Center for Public Policy Working Paper*, (pp. 12-20). Retrieved from: <http://icepp.gsu.edu/files/2015/03/ispwp1210.pdf> [in English].

17. Oluifémi, O.T. (2022). Elite Capture. How the Powerful Took Over Identity Politics (and Everything Else). archive.org. Retrieved from: <https://archive.org/details/olufemi-o.-taiwo-elite-capture-how-the-powerful-took-over-identity-politics> [in English].

18. Platteau, J.-P. (2003). Community-Based Development in the Context of Within Group Heterogeneity. *documents1.worldbank.org*. Retrieved from: <https://sal0.li/39b6C70> [in English].

19. Platteau, J.-P., & Abraham, A. (2002). Participatory Development in

the Process of Endogenous Community Imperfections. *Journal of Development Studies*, 39 (2), (pp. 104-136). Retrieved from: <https://ideas.repec.org/e/ppl37.html> [in English].

20. Powis, B. (2007). Systems of Capture: Reassessing the Threat of Local Elites. *Social Development Papers. South Asia Series*, 109. documents.vsemirnyjbank.org. Retrieved from: <https://salo.li/d614f4b> [in English].

21. Rose-Ackerman, S. (1999). *Corruption and government: causes, consequences, and reform*. Cambridge: Cambridge University Press [in English].

22. Slootjes, D. (2011). Local Elites and Power in the Roman World: Modern Theories and Models. *The Journal of Interdisciplinary History*, 42 (2), (pp. 235-249). Retrieved from: https://doi.org/10.1162/JINH_a_00213 [in English].

23. Tanzi, V. (1996). Fiscal federalism and decentralization. documents.worldbank.org. Retrieved from: <https://salo.li/a427C9f> [in English].

24. Rijckeghem, V. (1997). Corruption and the Rate of Temptation: Do Low Wages in the Civil Service Cause Corruption? *IMF Working Paper*, 97, 73. Retrieved from: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/wp9773.pdf> [in English].

25. Biudzhety terytorialnykh hromad Ukrainy [Budgets of territorial communities of Ukraine]. (n.d.). *decentralization.ua*. Retrieved from: <https://decentralization.ua/finance/dashboard> [in Ukrainian].

26. Verkhovna Rada Ukrainy [Verkhovna Rada of Ukraine]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text [in Ukrainian].

27. Vzaïmodiia orhaniv derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvania u mezhakh novoi systemy terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini [The interaction of state government organizations and local self-government within the new system of territorial government organization in Ukraine]. (n.d.). Kyiv [in Ukrainian].

28. Storonianskoi, I.Z. (2018). *Detsentralizatsiia v Ukraini ta yii vplyv na sotsialno-ekonomichniy rozvytok terytorii: metodychni pidkhody ta rezultaty otsiniuvannia* [Decentralization in Ukraine and its impact on the socio-economic development of territories: methodological approaches and evaluation results]. Lviv: IRD NANU [in Ukrainian].

29. Edynyi derzhavnyi reiestr deklaratsii [Unified State Register of Declarations]. (n.d.). public.nazk.gov.ua. Retrieved from: <https://public.nazk.gov.ua/documents/> [in Ukrainian].

30. Zhyliaieva, N. (2016). Perevahy ta ryzyky detsentralizatsii vlady v Ukraini [Benefits and risks of decentralization of power in Ukraine]. *Zbirnyk*

naukovykh prats ChDTU. Serii: Ekonomichni nauky – Collection of scientific works of ChDTU. Series: Economic sciences, 40, (pp. 47-52) [in Ukrainian].

31. Lukashuk, O.M. (2025). Otsinka naukovoï dyskusii pro koruptsiu ta antykoruptsiinu polityku: bibliometrychnyi pidkhid [Assessment of the scientific discussion on corruption and anti-corruption policy: a bibliometric approach.]. *Derzhavnyi universytet «Zhytomyrska politekhnika». Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – State University «Zhytomyr Polytechnic». Economics, Management and Administration*, 1 (111), (pp. 146-155). Retrieved from: [https://doi.org/10.26642/jen-2025-1\(111\)-146-155](https://doi.org/10.26642/jen-2025-1(111)-146-155) [in Ukrainian].

32. Maïerson, R., & Mylovanov, T. (2014). Perevahy i nedoliky poliarnykh variantiv reformy detsentralizatsii v Ukraini [Advantages and disadvantages of polar options for decentralization reform in Ukraine]. *zn.ua*. Retrieved from: <https://zn.ua/ukr/internal/perevagi-i-nedoliki-polyarnih-variantiv-reformi-decentralizatsiyi-v-ukrayini-.html> [in Ukrainian].

33. Movchan, U. (2021). Detsentralizatsiia v ukrainskii neopatrimonialnii demokracji: perevahy, nedoliky ta shliakh do potentsiinoho myru [Decentralization in Ukrainian neopatrimonial democracy: advantages, disadvantages and the path to potential peace]. *Naukovyi zhurnal «POLITYKUS» – Scientific journal «POLITIKUS»*, 6, (pp. 44-48) [in Ukrainian].

34. Reforma detsentralizatsii [Decentralization reform]. (n.d.). *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vyaduvannya/reforma-decentralizatsiyi> [in Ukrainian].

35. Terytorialni hromady [Territorial communities]. (n.d.). *decentralization.gov.ua*. Retrieved from: <https://decentralization.gov.ua/newgromada> [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Юрій Верланов, к. е. н., професор Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: yverlanov@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3447-5341>.

Yuriy Verlanov, Candidate of Economic Sciences, Professor of the Black Sea National University named after Peter Mohyla, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: yverlanov@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3447-5341>.

Олександр Верланов, к. е. н., доцент Міжнародного класичного університету імені Пилипа Орлика, м. Миколаїв, Україна. E-mail: alverlanov@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4756-0860>.

Oleksandr Verlanov, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Pylyp Orlyk International Classical University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: alverlanov@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4756-0860>.

Verlanov, Y., & Verlanov, O. (2025). Local elites and development under the conditions of decentralization. *Public Administration and Regional Development*, 28, 628-651. <https://doi.org/10.34132/pard2025.28.15>

Підписано до друку 26.06.2025 р.
Формат 60/84 1/16 Папір офсетний.
Гарнітура «Times New Roman». Друк ризограф.
Ум. друк. арк. 21,43
Наклад 100 шт. Замовлення №02/2025
Виготовлювач: Смельянова Т.В.
54001, Миколаїв, пров. Суднобудівний, 7
Тел.: (0512) 47-74-48, e-mail: printex_nik@ukr.net
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 6167 від 03.05.2018