

УДК 351.07:004.7](477)
JEL: D81; D85: H50; H57; H59; H83; M10
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-86-94>

ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИТУАЦІЙНОГО МЕРЕЖЕВОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

©2023 ФЕДІРКО Н. В., СЕМЕНЕНКО І. О.

УДК 351.07:004.7](477)
JEL: D81; D85: H50; H57; H59; H83; M10

Федірко Н. В., Семененко І. О. Економічний механізм забезпечення ситуаційного мережевого управління в діяльності органів державної влади в Україні

Метою статті є дослідження практики формування ситуаційного мережевого управління в Україні та наукове обґрунтування економічного механізму його забезпечення. Методика дослідження ґрунтується на аналізі теоретико-правових засад формування мережі ситуаційних центрів органів державної влади в Україні та їх науковому узагальненні для обґрунтування складових елементів економічного механізму забезпечення ситуаційного мережевого управління. Авторами показано, що узгодження джерел ресурсування ситуаційних центрів з методами їх використання відповідно до визначених цілей їх функціонування, а також формування необхідної та достатньої матеріально-ресурсної бази передбачає формування економічного механізму ситуаційного мережевого управління органів державної влади. У статті обґрунтовано роль та місце ситуаційного мережевого управління в діяльності органів державної влади та визначено складові елементи економічного механізму його забезпечення, серед яких: цілі та принципи діяльності; забезпечувальна та функціональна складові; фактори його формування та параметри оцінювання. Авторами зазначено, що формування економічного механізму забезпечення ситуаційного мережевого управління повинно здійснюватися на засадах сучасних підходів до організації системи публічного адміністрування із дотриманням його класичних принципів. Установлено, що бюджетне фінансування діяльності мережі ситуаційних центрів органів державної влади здійснюється без конкретизації в рамках програмно-цільового методу. З метою вдосконалення механізмів бюджетування в реалізації мережевого управління надано рекомендації щодо запровадження спеціальних бюджетних програм для органів державної влади.

Ключові слова: ситуаційне мережеве управління, ситуаційні центри органів державної влади, економічний механізм, ресурсування ситуаційних центрів, цілі та принципи функціонування ситуаційних центрів, оцінювання результатів функціонування ситуаційних центрів.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 14.

Федірко Наталія Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри національної економіки та публічного управління, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: natalia.fedirko@kneu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4009-9474>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/L-3674-2018>

Семененко Ірина Олександрівна – аспірантка кафедри національної економіки та публічного управління, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: ira7enenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1418-9302>

UDC 351.07:004.7](477)
JEL: D81; D85: H50; H57; H59; H83; M10

Fedirko N. V., Semenenko I. O. The Economic Mechanism of Providing Situational Network Management in the Activities of Public Authorities in Ukraine
The aim of the article is to study the practice of formation of situational network management in Ukraine and the scientific substantiation of the economic mechanism for its provision. The research methodology is based on the analysis of the theoretical and legal foundations of the formation of a network of situational centers of public authorities in Ukraine and their scientific generalization to substantiate the constituent elements of the economic mechanism for ensuring situational network management. The authors show that the coordination of the sources of resourceing of situational centers with the methods of their use in accordance with the defined goals of their functioning, as well as the formation of the necessary and sufficient material and resource base provides for the formation of an economic mechanism for situational network management of public authorities. The article substantiates the role and place of situational network management in the activities of public authorities and identifies the constituent elements of the economic mechanism for its provision, including: goals and principles of activity; supporting and functional components; factors of its formation and the parameters of evaluation. The authors specify that the formation of an economic mechanism for ensuring situational network management should be carried out on the basis of modern approaches to the organization of the public administration system in compliance with its classical principles. It is determined that the budget financing of the activities of the network of situational centers of public authorities is carried out without specification within the framework of the program-target method. In order to improve budgeting mechanisms in the implementation of network management, recommendations on the introduction of special budget programs for public authorities are provided.

Keywords: situational network management, situational centers of public authorities, economic mechanism, resourceing of situational centers, goals and principles of functioning of situational centers, evaluation of the results of the functioning of situational centers.

Fig.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 14.

Fedirko Nataliia V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of National Economy and Public Administration, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: natalia.fedirko@kneu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4009-9474>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/L-3674-2018>

Semenenko Iryna O. – Postgraduate Student of the Department of National Economy and Public Administration, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: ira7enenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1418-9302>

В умовах тривалої російсько-української війни перед органами державної влади України постають численні виклики, що зумовлюють потребу перегляду не лише засад їх діяльності, але і механізмів формування та реалізації державної політики. Сучасною концепцією, що дозволяє оптимізувати оперативне прийняття управлінських рішень на основі синтезу інформаційно-комунікаційних технологій та організаційно-інституційних механізмів взаємодії, є мережеве управління. Воно реалізується через горизонтально організовані управлінські підсистеми, які є учасниками розробки політики та сприяють її оцінці. Функціонування інституційних одиниць в системі мережевого управління передбачає вдосконалення управління відповідно до вимог громадян і суспільства на основі використання цифрових технологій, що забезпечує ефективну взаємодію та взаємозв'язки між різними акторами державної політики та інституціями. Таким чином, мережеве управління сприяє успішній розробці та реалізації державної політики.

Українська практика мережевого управління сьогодні набуває поширення завдяки запровадженню її нових інституцій – мережі ситуаційних центрів органів державної влади. Так, зокрема, в Україні створено ситуаційний центр Кабінету Міністрів України та передбачається відкриття мережі ситуаційних центрів центральних органів виконавчої влади, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, інших державних органів, органів сектора безпеки і оборони. Водночас правові засади їх діяльності, закріплені у вітчизняному нормативному полі, на сьогодні переважно визначають їх організаційне та матеріальне забезпечення.

Мережеве управління як надбудова сучасної концепції Нового державного управління, що поширена у світовій практиці, набуло достатньо широкого аналізу в науковій літературі. Зокрема, Е.-Н. Кліп, J. Корренжан досліджують минуле, сучасне та майбутнє цієї теорії, її роль у державній політиці та політичних трансформаціях [1]. С. Ситник вивчає можливість використання мережевого підходу в аналізі процесів публічної політики та обґрунтовує особливості та критерії ефективності мережевої структури публічної політики та управління [11]. В. Щербак визначає форми управління в мережах як складових багаторівневого управління [14]. Розробку концептуальної моделі формування мережевої архітектури публічного управління національною безпекою України здійснив Д. Костенко [8].

Окрему групу досліджень становлять питання функціонування ситуаційного управління в діяльності органів державної влади. Так, В. Гречанінов досліджує ситуаційне управління на прикладі сектора безпеки і оборони [6]. В. Горбік, досліджуючи, як працюють сучасні технології та побудовані на їх основі ситуаційні центри, акцентує увагу на запровадженні в

практиці України Концепції мережево-центричності [5]. М. Каптан виявляє перспективи вдосконалення мережі ситуаційних центрів у сфері інформаційної безпеки з наданням можливості оперативно збирати інформацію, аналізувати її та приймати критично важливі для держави рішення [7]. О. Сальнікова, О. Посмітюх, М. Петренко досліджують роль ситуаційних центрів як механізму стратегічних комунікацій держави [9].

Створення нормативно-правових засад функціонування мережі ситуаційних центрів органів державної влади сприяло започаткуванню досліджень з питань їх функціонування. Водночас економічні засади організації їх діяльності в Україні наразі є невідзначеними. Ситуаційні центри, що створюють як забезпечувальні інституційні одиниці при органах державної влади, отримують фінансування з державного бюджету, проте не мають визначеного на постійній основі механізму ресурсування їх діяльності.

Метою статті є дослідження практики формування ситуаційного мережевого управління в Україні та наукове обґрунтування економічного механізму його забезпечення.

Методика дослідження ґрунтується на аналізі теоретико-правових засад формування мережі ситуаційних центрів органів державної влади в Україні та їх науковому узагальненні для обґрунтування складових елементів економічного механізму забезпечення ситуаційного мережевого управління.

Концепція мережевого управління (*Governance Network Theory – GNT*), яка закладена в основу сучасної моделі державного управління Нове державне управління (*New Public Governance – NPG*), набула широкої популярності в розвинених країнах світу та сьогодні перебуває на новій стадії розвитку в Україні через створення мережі ситуаційних центрів органів державної влади.

Мережеве управління акцентує увагу на вирішенні проблем державної політики через мережі та безпосередньо в них, одночасно підкреслюючи складність прийняття рішень, пов'язаних із досягненням результатів політики. Як зазначають Е.-Н. Кліп, J. Корренжан [1], ця теорія з'явилася ще в 1970-х роках разом із дослідженням міжорганізаційного прийняття та реалізації рішень та стала наслідком розвитку (пост)модерного мережевого суспільства, тенденції якого і надалі визначають її зміни. Автори доходять висновку, що в державному секторі мережеве управління зосереджується на мережах, які формують і реалізують політичні ініціативи, а також на реконструкції та вдосконаленні мереж, що забезпечують процеси прийняття рішень органами державної влади. Мережеве управління також передбачає обговорення між учасниками можливих рішень, включно з можливими результатами та конфліктами цінностей, які виникають, коли учасники намагаються знайти дієві заходи для вирішення проблем політики.

Застосування моделі мережевого управління державою вимагає перебудови організаційної структури державних органів влади таким чином, щоб вони могли більш оперативно реагувати на запити суспільства та виклики навколишнього середовища. При цьому інститути держави розглядаються як елементи складної системи взаємодій та взаємовідносин із іншими учасниками управлінського процесу.

Розвиток концепції мережевого управління в Україні сьогодні втілюється у створенні мережі ситуаційних центрів органів державної влади. Згідно з рішенням Ради національної безпеки та оборони «Щодо удосконалення мережі ситуаційних центрів та цифрової трансформації сфери національної безпеки і оборони» від 04.03.2021 р. передбачено, що з метою «...підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень, взаємодії, координації і контролю за діяльністю органів виконавчої влади...» визнається за необхідне «...розширення та подальший розвиток єдиної мережі ситуаційних центрів...». Наступним кроком у розвитку мережі ситуаційних центрів органів державної влади стало затвердження Постановою Кабінету Міністрів України від 11.07.2023 р. № 705 Положення про ситуаційний центр Кабінету Міністрів України, а також Примірного положення про ситуаційний центр центрального органу виконавчої влади, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, іншого державного органу, органу сектора безпеки і оборони.

Ситуаційний центр є сучасною формою організації аналітичної діяльності органу державної влади, які у своїй діяльності застосовують синтез інформаційно-комунікаційних технологій, засобів накопичення та представлення інформації, прогнозно-аналітичних моделей та інших програмних засобів, що дозволять здійснювати аналіз та моніторинг об'єкта управління, надавати оцінку ризиків та загроз, що можуть виникнути, а також обґрунтовувати управлінські рішення щодо цього. Їх застосування має широку практику в розвинених країнах світу, що нами було досліджено раніше [10], застосування якої в Україні наразі стає все актуальнішим в умовах російсько-української війни та дозволяє, за висновками експертів [5], запроваджувати стандарти НАТО у процес прийняття рішень.

Таким чином, можемо говорити про формування *ситуаційного мережевого управління* в Україні, яке передбачає застосування концепції мереж в реалізації оперативних завдань органів державної влади. Ситуаційне мережеве управління забезпечує оперативне управління, що здійснюється на додаток до стратегічного та полягає у прийнятті управлінських рішень у міру виникнення проблем відповідно до ситуації, що складається у сфері дослідження.

Забезпечення розвитку мережі ситуаційних центрів органів державної влади в Україні потребує правового визначення дієвого економічного механізму їх функціонування, який би дозволяв забезпечувати їх потреби в необхідних фінансових матеріально-технічних, кадрових, інформаційних та інших ресурсах. Економічне забезпечення ситуаційних центрів в Україні потребує чіткого визначення джерел їх фінансування, а також створення механізмів, які б гарантували узгодження цілей державної політики, на реалізацію якої спрямовується їх діяльність, чітких результатів їх досягнення та відповідальності посадових осіб за цільове використання призначених бюджетних коштів.

Узгодження джерел ресурсування ситуаційних центрів з методами їх використання відповідно до визначених цілей їх функціонування, а також формування необхідної та достатньої матеріально-ресурсної бази передбачає формування економічного механізму ситуаційного мережевого управління органів державної влади.

Поняття економічного механізму набуло доволі широкого обґрунтування в науковій літературі. Так, А. Бонарчук, Є. Бронська та ін. визначають економічний механізм як «систему економічних методів, які направлені на забезпечення функціонування, підвищення ефективності виробничої системи». Вчені також уточнюють його зміст, вказуючи, що це «комплекс взаємопов'язаних та чітко впорядкованих заходів, які реалізуються за допомогою різних методів господарювання і забезпечують раціональне протікання певних економічних процесів»; додатково виділяють «підсистеми оцінки та аналізу будь-якого виду діяльності, планування, контролю, мотивації та стимулювання» [13].

Як зазначає В. Ткач, економічний механізм є відкритою складною інтегрованою системою, яка «постійно розвивається та складається з комплексу взаємопов'язаних елементів». Останні спрямовані на ефективне використання ресурсів у процесі діяльності та забезпечення стійкого розвитку [12]. Економічний механізм, за визначенням О. Брижака, – «це сукупність методичних інструментів, які дають можливість моделювати варіанти прийнятих рішень, розробляти засоби їх аналізу й реалізації, чим підвищують їх обґрунтованість та знижують ризик від провадження» (цит. за [2]).

О. Власюк звертає увагу на структуру економічного механізму реалізації стратегії і зазначає, що вона включає в себе розроблену «систему фінансового забезпечення та систему економічних інструментів, які спрямовані на перетворення соціальної активності ... у важливі ресурси економічного розвитку ...» [4]. Натомість Л. Валага та С. Бондаренко звертають увагу на те, що економічний механізм системи потрібно розглядати як спосіб взаємодії всіх їх елементів із притаманними йому формами та методами діяльнос-

ті, який дозволяє досягнути мети діяльності організації [3].

Узагальнюючи такі наукові підходи та з урахуванням особливостей предмета нашого дослідження, маємо підстави визначити, що формування економічного механізму забезпечення ситуаційного мережевого управління, яке реалізується через діяльність системи ситуаційних центрів органів державної влади, передбачає узгодження процесів визначення їх потреб, акумулювання та використання необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, людських, технологічних та ін.), а також оцінювання результатів їх роботи, що втілюються у створених ними продуктах і суспільних ефектах, які вони спричиняють, відповідно до визначених цілей та принципів.

Схематичне представлення складових елементів економічного механізму мережевого управління в діяльності органів державної влади наведено на рис. 1.

Основу економічного механізму мережевого управління органів державної влади складають його цілі, які визначають головні напрямки потреб його інституційних одиниць – ситуаційних центрів. Цілі формування економічного механізму мережевого управління органів державної влади повинні відповідати основним завданням діяльності ситуаційних центрів. Так, згідно з Постановою Кабінету Міністрів України «Питання мережі ситуаційних центрів» від 11.07.2023 р., основними завданнями ситуаційного центру Кабінету Міністрів України є експертно-аналітичне та інформаційне супроводження діяльності самого Кабінету Міністрів України, а також його прем'єр-міністра та віце-прем'єр міністрів. Відповідно, цілями формування економічного механізму, на нашу думку мають бути:

- ✦ забезпечення матеріально-технічної бази, необхідної для виконання покладених на ситуаційні центри завдань, зокрема інформаційно-комунікаційні системи, підсистеми зв'язку, комплекси технічного захисту, засоби електроживлення, програмне та апаратне забезпечення та ін.;
- ✦ збалансоване використання ресурсів, що передбачає їх розподіл відповідно до визначених стратегічних та оперативних завдань діяльності ситуаційних центрів;
- ✦ підготовка та мотивація персоналу ситуаційних центрів, зокрема як основних фахівців, необхідних для виконання безпосередніх завдань ситуаційного центру (зокрема, фахівців з обробки даних, аналізу та візуалізації даних, фахівців з обробки геопросторових даних, фахівців з цифрового захисту, забезпечення роботи електронних комунікаційних мереж), так і допоміжного (обслуговуючого) персоналу (на кшталт фахівців з технічної підтримки роботи систем і програм, фахівців з комуні-

кацій та взаємодії зі стейкхолдерами, фахівців з роботи з людськими ресурсами, фахівців з фінансового забезпечення та ін.);

- ✦ взаємодія зі стейкхолдерами державної політики, на реалізацію цілей і завдань якої спрямована діяльність ситуаційного центру органу державної влади, серед яких ситуаційні центри інших органів державної влади як на центральному, так і на регіональному рівнях, інші органи державної та місцевої влади, виконавчі інституції у сфері реалізації державної політики, установи та організації публічного сектора, громадські організації, міжнародні партнери.

Формування економічного механізму забезпечення ситуаційного мережевого управління повинно здійснюватися на засадах сучасних підходів до організації системи публічного адміністрування із дотриманням його класичних принципів, що є передумовою забезпечення успішності діяльності ситуаційних центрів органів державної влади. Водночас, на нашу думку, варто виокремити *специфічні принципи*, яких необхідно дотримуватись при формуванні економічного механізму мережевого управління в діяльності органів державної влади. Серед таких принципів нами визначено (див. рис. 1):

- ✦ *мобільність*, що передбачає можливість просторового переміщення центрів прийняття рішень та їх функціонування в режимі дистанційного керування;
- ✦ *стратегічність*, що передбачає орієнтацію оперативної діяльності на вирішення стратегічних завдань ситуаційних центрів відповідно до цілей державної політики, реалізацію якої здійснює керівний орган для такого центру державної влади;
- ✦ *взаємодія*, що передбачає взаємодоповнюваність, взаємне консультування та взаємну підтримку прийняття рішень у процесі ситуативного управління органами державної влади, що дозволить поліпшити якість моніторингу об'єкта спостереження та прийняття управлінських рішень;
- ✦ *раціональність*, що передбачає формування необхідних для функціонування ситуаційних центрів ресурсів відповідно до потенційно отриманого результату;
- ✦ *повідзвітність* щодо цільового використання отриманих фінансових ресурсів, зокрема за рахунок бюджетних коштів; при цьому необхідно враховувати обґрунтований рівень секретності та захисту даних для забезпечення цілей національної безпеки та оборони країни;
- ✦ *контроль*, який полягає в періодичному нагляді за використанням наданих для ситуаційного центру ресурсів з точки зору їх цільового використання;

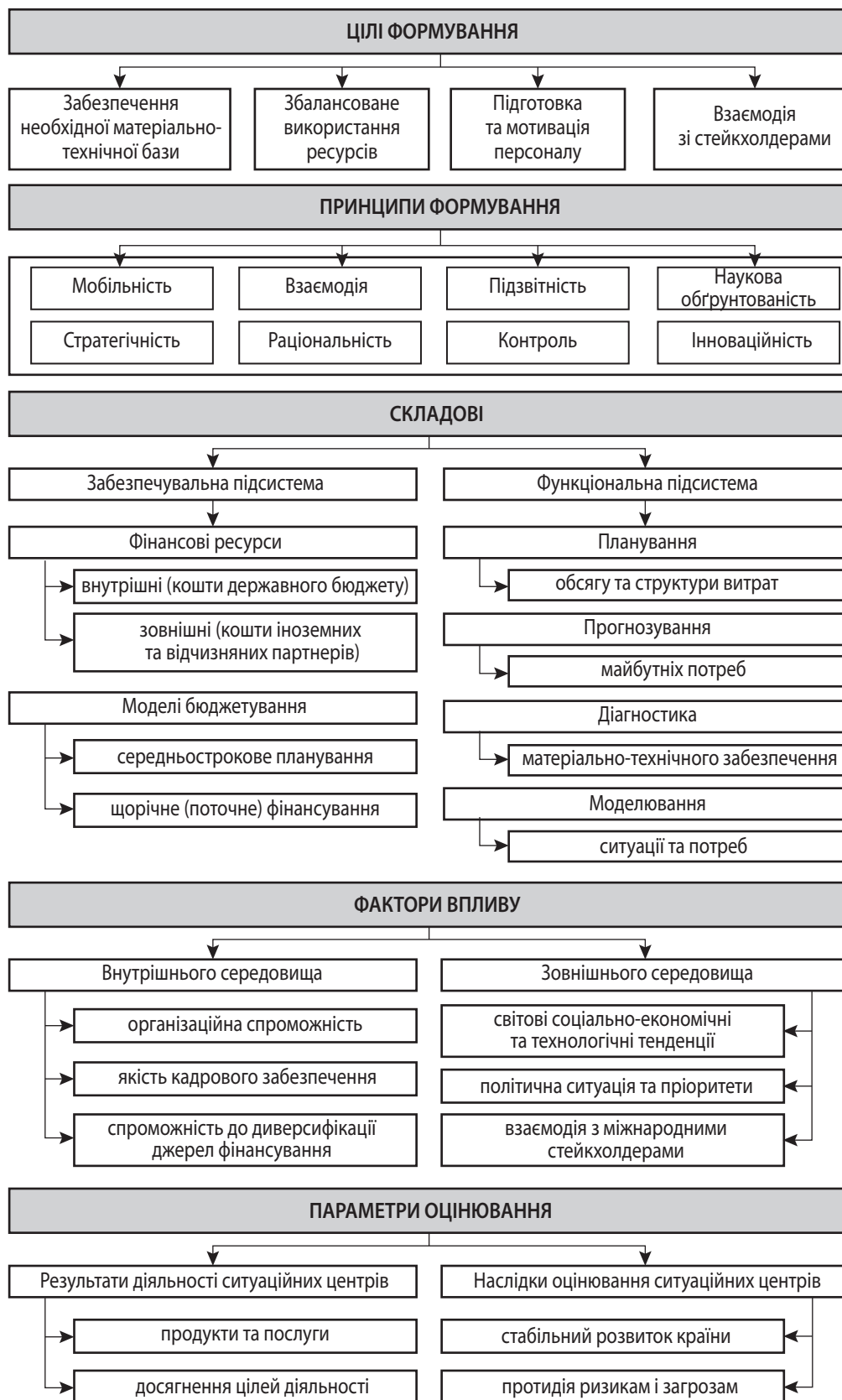


Рис. 1. Економічний механізм забезпечення ситуаційного мережевого управління в діяльності органів державної влади

Джерело: авторська розробка.

- ✦ наукова обґрунтованість прийнятих управлінських рішень, яка б дозволяла довести раціональність використання доступних ресурсів у діяльності ситуаційного центру;
- ✦ інноваційність, що передбачає постійне оновлення матеріально-технічної бази відповідно до науково-технічного суспільного прогресу, щоб розробляти управлінські рішення із застосуванням інноваційних технологічних пристроїв та програм.

Реалізація економічного механізму забезпечення ситуаційного мережевого управління органів державної влади здійснюється через застосування його складових, якими, на нашу думку, є забезпечувальна та функціональна підсистеми.

Забезпечувальна підсистема передбачає комбінацію фінансових ресурсів, якими є кошти державного бюджету (внутрішні ресурси) та донорські кошти вітчизняних та іноземних партнерів (зовнішні кошти), з прийнятною для органу влади моделлю бюджетування. Ситуаційні центри, як інституційні одиниці, що знаходяться в підпорядкуванні органів державної влади, отримують пряме фінансування на забезпечення своїх потреб за рахунок видатків державного бюджету. Органи державної влади, які є головними розпорядниками бюджетних коштів, передбачають необхідні обсяги фінансування діяльності їх ситуаційних центрів та розподіляють їх згідно з визначеними завданнями.

Відповідно до чинної в Україні системи бюджетування діяльності органів державної влади кошти на їх функціонування призначаються та використовуються згідно із затвердженими для даного органу влади бюджетними програмами. Така модель бюджетування реалізується в Україні згідно з Концепцією застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України № 539-р. 14.09.2002 р. Згідно зі статтею 2 Бюджетного кодексу України програмно-цільовий метод у бюджетному процесі передбачає управління бюджетними коштами для досягнення конкретних результатів за рахунок коштів бюджету із застосуванням оцінки ефективності використання бюджетних коштів на всіх стадіях бюджетного процесу.

Натомість у сьогоднішній практиці розподілу видатків державного бюджету не передбачається спеціальних бюджетних програм на фінансування діяльності ситуаційних центрів органів влади. Це, зокрема, прослідковується в переліку бюджетних програм, що реалізуються Міністерством оборони України, а також іншими центральними органами виконавчої влади. Не передбачається використання бюджетних коштів на функціонування ситуаційних центрів також відповідно до чинного переліку бюджетних програм, затвердженого Наказом Міністерства фінансів України від 20.09.2017 р. № 793 (зі змінами від 29.12.2017 р.

№ 1181) «Про затвердження складових Програмної класифікації видатків та кредитування місцевого бюджету».

Таким чином, бюджетне фінансування діяльності мережі ситуаційних центрів органів державної влади здійснюється без конкретизації в рамках програмно-цільового методу. Це призводить до неможливості оцінювання ефективності використання коштів державного бюджету та визначення результативності досягнення цілей державної політики з точки зору задоволення потреб громадян.

Водночас головними перевагами від застосування програмно-цільового методу бюджетування для фінансування діяльності ситуаційних центрів органів державної влади в Україні, на нашу думку, мають стати:

- ✦ узгодження мети ресурсного забезпечення ситуаційного центру з виконанням поставлених перед державними органами цілей і завдань;
- ✦ перенесення акценту з витрат бюджетних коштів на виконання державних функцій, здійснення діяльності та досягнення результатів;
- ✦ здійснення контролю безпосередніх показників діяльності та кінцевих показників;
- ✦ визначення очікуваних результатів, що забезпечують досягнення поставленої мети;
- ✦ обґрунтування обсягу видатків на основі визначених цілей здійснення видатків і показників ефективності та результативності;
- ✦ спрямування коштів державного бюджету на досягнення найбільш ефективних результатів;
- ✦ персональна відповідальність керівників державних органів влади за досягнення результатів бюджетних програм.

З огляду на це, вважаємо за необхідне запровадити спеціальні бюджетні програми для органів державної влади, які є головними розпорядниками бюджетних коштів, що відображали б узгодження бюджетних коштів, які виділяються на фінансування діяльності ситуаційних центрів, з цілями державної політики та результатами їх досягнення. Типовою назвою таких бюджетних програм може стати «Забезпечення функціонування ситуаційного центру». При цьому самі ситуаційні центри можуть стати виконавцями таких бюджетних програм, формувати перелік напрямів спрямування бюджетних коштів за погодженням їх з керівним органом державної влади та звітувати про їх використання відповідно до визначених показників оцінювання бюджетної програми. Основні елементи такої бюджетної програми наведено в *табл. 1*.

Функціональна підсистема економічного механізму (див. рис. 1) мережевого управління органів державної влади доповнює вже описану нами забезпечувальну підсистему та передбачає здійснення фахівцями, які відповідальні за забезпечення роботи ситуаційних центрів, діяльності щодо:

**Основні елементи бюджетної програми щодо фінансування діяльності
ситуаційного центру органу державної влади**

Назва бюджетної програми	Забезпечення функціонування ситуаційного центру
Підстави бюджетної програми	Постанова Кабінету Міністрів України від 11 липня 2023 р. № 705 «Питання мережі ситуаційних центрів»; Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 червня 2021 р. «Щодо удосконалення мережі ситуаційних центрів та цифрової трансформації сфери національної безпеки і оборони» від 18 червня 2021 р. № 260/2021»
Цілі державної політики, на досягнення яких спрямована реалізація бюджетної програми	Підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень, взаємодії, координації та контролю за діяльністю органів державної влади
Мета бюджетної програми	Забезпечення функціонування ситуаційного центру
Завдання бюджетної програми	Оснащення ситуаційного центру уніфікованим програмним та апаратним забезпеченням із інформаційно-аналітичного супроводження прийняття управлінських рішень
Напрями використання бюджетних коштів	Закупівля товарів, робіт і послуг для ситуаційного центру
<i>Результативні показники бюджетної програми:</i>	
<i>затрат</i>	Вартість утримання ситуаційного центру (грн)
<i>продукту</i>	Кількість налагоджених нових алгоритмів прийняття рішень (од.); кількість наданих послуг (од.)
<i>ефективності</i>	Середня вартість створення нових алгоритмів прийняття рішень (грн); середня вартість надання послуг (грн)
<i>якості</i>	Рівень досягнення цілей щодо запобігання та протидії кризовим ситуаціям (%); відповідність наданих послуг їх стандартам (%)

Джерело: розроблено авторами на основі вимог Наказу Міністерства фінансів України «Про паспорти бюджетних програм» № 1098 від 29.12.2002 р.

- ✦ *планування* обсягів та структури витрат ситуаційних центрів з наявної ресурсної бази, аналізу її достатності та відповідності сучасному технологічному рівню,
- ✦ *прогнозування* майбутніх потреб ситуаційних центрів щодо розширення та/чи оновлення їх матеріально-технічної бази, програмного забезпечення, кадрового потенціалу та ін.;
- ✦ *діагностики* матеріально-економічного забезпечення ситуаційних центрів щодо їх відповідності сучасному технологічному рівню та спроможності задовольнити потреби фахівців центру в процесі здійснення ними завдань;
- ✦ *моделювання* ситуацій і потреб ситуаційних центрів залежно від зміни вихідних умов і можливого впливу ризик-факторів на їх спроможність у виконанні покладених на них функцій.

Успішність економічного механізму мережевого управління в діяльності органів державної влади визначається його адаптивністю та стійкістю до сприйняття впливу факторів, що визначають спроможність і змінюють умови функціонування ситуаційних центрів.

Ключовими факторами впливу, які варто враховувати при формуванні економічного механізму мережевого управління в діяльності органів державної влади, нами визначено фактори внутрішнього та зовнішнього середовища (див. рис. 1).

Факторами внутрішнього середовища можуть стати:

- ✦ організаційна спроможність ситуаційних центрів, що характеризується рівнем їх самодостатності у прийнятті рішень, який передбачено відповідно до визначених для них повноважень;
- ✦ якість кадрового забезпечення ситуаційних центрів, яка залежить від спроможності наявних трудових ресурсів виконувати покладені на них функції та повноваження;
- ✦ спроможність до диверсифікації джерел фінансування, що передбачає можливості залучення органами державної влади додатково до бюджетних коштів також донорського допомоги для оперативного забезпечення ресурсних потреб ситуаційних центрів.

Факторами зовнішнього середовища, які мають вплив на формування економічного механізму мере-

жевого управління органів державної влади, на нашу думку, можуть стати:

- ✦ світові соціально-економічні та технологічні тенденції, зміна та динаміка яких зумовлює потребу в оновленні матеріально-технічної бази ситуаційних центрів;
- ✦ політична ситуація та пріоритети державної політики, що визначають перспективні напрями використання коштів державного бюджету та зміну пропорцій обсягів бюджетного фінансування, які спрямовуються на забезпечення потреб ситуаційних центрів;
- ✦ взаємодія з міжнародними стейкхолдерами, які своєю діяльністю здатні суттєво змінити як потреби ситуаційних центрів, так і їх ресурсні можливості.

Завершальним і невід'ємним етапом у формуванні економічного механізму мережевого управління в діяльності органів державної влади є оцінювання його ефективності (див. рис. 1). Така діяльність дозволяє не лише визначити результати функціонування ситуаційних центрів відповідно до їх економічного забезпечення, але і визначити потенційно необхідні заходи щодо вдосконалення їх діяльності з огляду на отримані результати. Окрім того, оцінювання ефективності діяльності ситуаційних центрів є невід'ємним елементом, що передбачається при здійсненні програмно-цільового планування державного бюджету, яке базується на визначенні показників ефективності використання бюджетних коштів. Тому, на нашу думку, оцінювання діяльності ситуаційних центрів повинно здійснюватися на основі аналізу результатів їх діяльності, а також наслідків.

Результати діяльності ситуаційних центрів органів державної влади можуть бути визначені як перелік продуктів та послуг, що створюються ними в процесі виконання їх функцій, а також можуть вимірюватися у досягненні цілей їх діяльності. Це, зокрема, втілюється в розроблених програмах з аналізу даних, відстеження ситуацій, організованих інформаційно-комунікаційних мережах і системах, налагоджених нових процесах та алгоритмах прийняття рішень, що відображають досягнення організаційних цілей.

Натомість наслідки діяльності ситуаційних центрів відображаються в їх зовнішньому впливові на навколишнє середовище, зокрема на стейкхолдерів державної політики, яку формує та реалізує орган державної влади, – громадян країни, іноземних партнерів та глобальне середовище. Зокрема, серед позитивних наслідків діяльності ситуаційних центрів можуть бути стабільний розвиток країни, що забезпечується ефективною протидією ризикам і загрозам, що виникають в навколишньому середовищі. Водночас кризові ситуації в країні, активність терористичних угруповань на території країни чи масштабні неконтрольовані руйнування внаслідок надзвичайних

ситуацій можуть стати проявом негативних наслідків діяльності ситуаційних центрів.

ВИСНОВКИ

Розвиток мережі ситуаційних центрів органів державної влади, розширення яких передбачено сьогодні в Україні, формує нову концепцію ситуаційного мережевого управління. Їх організація спрямовується на підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень, взаємодії, координації та контролю за діяльністю державних органів, зокрема в умовах воєнного стану, в умовах надзвичайного стану та під час виникнення кризових ситуацій. Такий підхід до управління реалізується на засадах цифрової трансформації публічного управління та орієнтується на досягнення цілей і завдань державної політики.

Організація ситуаційного мережевого управління потребує не лише забезпечення організаційно-технічних засад діяльності ситуаційних центрів для виконання ними експертно-аналітичного та інформаційного супроводження діяльності державних органів, але і для визначення економічних засад їх ресурсування. Економічний механізм забезпечення ситуаційного мережевого управління повинен охоплювати узгодження розподілу видатків державного бюджету зі встановленими цілями та принципами ресурсування ситуаційних центрів з орієнтацією на потреби забезпечувальної та функціональної підсистем із урахуванням впливових факторів та на засадах оцінювання ефективності використання отриманих ресурсів. Запровадження принципів обґрунтування та цільового використання ресурсів в діяльності ситуаційних центрів органів державної влади, на нашу думку, дозволить сприяти їх розвитку та підвищенню результатів реалізації державної політики. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Klijn E.-H., Koppenjan J. Governance network theory: past, present and future. *Policy and Politics*. 2012. Vol. 40. Iss. 4. P. 587–606. DOI: <https://doi.org/10.1332/030557312X655431>
2. Інвестиційний клімат в Україні: монографія / за ред. П. І. Гайдучького. Київ: Нора-друк, 2002. 246 с.
3. Валага Л. Ю., Бондаренко С. М. Організаційно-економічний механізм управління системою стандартизації України в умовах євроінтеграції. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5351>
4. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Київ, 2008. 48 с.
5. Горбік В. Війна за стандартами НАТО. Як працюють сучасні технології, ситуаційні центри та мережево-центричність на війні в Україні / DEV.UA. 20.07.2022. URL: <https://dev.ua/news/sytuatsiini-tsentry-ta-merezhevo-tsentrychnist>
6. Гречанинов В. Ф. Теорія ситуаційного управління та практика реалізації на прикладі базового моделю-

- ючого комплексу сектора безпеки і оборони. *Математичні машини і системи*. 2021. № 4. С. 15–34. DOI: <https://doi.org/10.34121/1028-9763-2021-4-15-34>
7. Каптан М. В Удосконалення мережі ситуаційних центрів у сфері інформаційної безпеки. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 3. С. 279–287. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.51>
 8. Костенко Д. М. Концептуальна модель формування мережевої архітектури публічного управління національною безпекою України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 13–14. С. 118–124. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.13-14.118>
 9. Сальнікова О. Ф., Посмітюх О. І., Петренко М. І. Ситуаційний центр як ефективний механізм стратегічних комунікацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 17. С. 62–66. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.17.62>
 10. Семененко І. О. Світовий досвід функціонування мережі ситуаційних центрів органів державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.9.15>
 11. Ситник С. В. Мережева структура публічної політики та управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=283>
 12. Ткач В. О. Економічна безпека України в регіональному вимірі. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2011. № 1. С. 398–403. URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2011/60.pdf>
 13. Трансформація організаційно-економічних відносин до соціально-орієнтованих умов господарювання: монографія / А. В. Бондарчук, О. Ю. Бронська [та ін.]; за заг. ред. В. М. Гончарова. Луганськ: Янтар, 2011. 268 с.
 14. Щербак В. О. Мережеве управління, як складова багаторівневого врядування. *International Academy Journal Web of Scholar*. 2018. № 9. С. 19–21. DOI: [10.31435/rsglobal_wos/30092018/6124](https://doi.org/10.31435/rsglobal_wos/30092018/6124)
- REFERENCES**
- Bondarchuk, A. V. et al. *Transformatsiia orhanizatsiino-ekonomichnykh vidnosyn do sotsialno-orientovanykh umov hospodariuvannia* [Transformation of Organizational and Economic Relations to Socially Oriented Management Conditions]. Luhansk: Yantar, 2011.
- Horbik, V. "Viina za standartamy NATO. Yak pratsiuut suchasni tekhnologii, sytuatsiini tsentry ta merezhevo-tsentrychnist na viini v Ukraini" [War by NATO Standards. How Modern Technologies, Situation Centers and Network-centricity Work in the War in Ukraine]. *DEV.UA*. July 20, 2022. <https://dev.ua/news/sytuatsiini-tsentry-ta-merezhe-tsentrychnist>
- Hrechaninov, V. F. "Teoriia sytuatsiinoho upravlinnia ta praktyka realizatsii na prykladi bazovoho modeliuuchoho kompleksu sektora bezpeky i oborony" [The Theory of Situational Management and the Practice of Implementation on the Example of the Basic Modeling Complex of the Security and Defense Sector]. *Matematychni mashyny i systemy*, no. 4 (2021): 15–34. DOI: <https://doi.org/10.34121/1028-9763-2021-4-15-34>
- Investytsiinyi klimat v Ukraini* [Investment Climate in Ukraine]. Kyiv: Nora-druk, 2002.
- Kapitan, M. V. "Udoskonalennia merezhi sytuatsiinykh tsestriv u sferi informatsiinoi bezpeky" [Improvement of the Network of Situational Centers in the Field of Information Security]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*, no. 3 (2023): 279–287. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.51>
- Klijn, E.-H., and Koppenjan, J. "Governance network theory: past, present and future". *Policy and Politics*, vol. 40, no. 4 (2012): 587–606. DOI: <https://doi.org/10.1332/030557312X655431>
- Kostenko, D. M. "Kontseptualna model formuvannia merezhevoi arkhitektury publichnoho upravlinnia natsionalnoi bezpekoiu Ukrainy" [Conceptual Model for Forming the Network Architecture of Public National Security Management in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 13-14 (2020): 118–124. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.13-14.118>
- Salnikova, O. F., Posmitiukh, O. I., and Petrenko, M. I. "Sytuatsiinyi tsentr yak efektyvnyi mekhanizm stratehichnykh komunikatsii" [Situation Center as an Effective Mechanism of Strategic Communications]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 17 (2021): 62–66. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.17.62>
- Seмененко, І. О. "Svitovyi dosvid funktsionuvannia merezhi sytuatsiinykh tsestriv orhaniv derzhavnoi vlydy" [Foreign Experience of Operation of State Authorities' Situational Awareness Centres Network]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, no. 9 (2022). DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.9.15>
- Shcherbak, V. O. "Merezheve upravlinnia yak skladova bahatorivnevoho vriaduvannia" [Network Management as a Component of Multi-level Governance]. *International Academy Journal Web of Scholar*, no. 9 (2018): 19–21. DOI: [10.31435/rsglobal_wos/30092018/6124](https://doi.org/10.31435/rsglobal_wos/30092018/6124)
- Sytnyk, S. V. "Merezheva struktura publichnoi polityky ta upravlinnia" [The Network Structure of Public Policy and Administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2011. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=283>
- Tkach, V. O. "Ekonomichna bezpeka Ukrainy v rehionalnomu vymiri" [Economic Security of Ukraine in the Regional Dimension]. *Biuletен Mizhнародного Nobelivskoho ekonomichnoho forumu*, no. 1 (2011): 398–403. <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2011/60.pdf>
- Valaha, L. Yu., and Bondarenko, S. M. "Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia systemoiu standartyzatsii Ukrainy v umovakh ievrointehratsii" [Organizational and Economic Mechanism of Management of Standardization System of Ukraine in the Conditions of European Integration]. *Efektivna ekonomika*, no. 12 (2016). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5351>
- Vlasiuk, O. S. *Teoriia i praktyka ekonomichnoi bezpeky v systemi nauky pro ekonomiku* [Theory and Practice of Economic Security in the System of Economic Science]. Kyiv, 2008.