

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ТА МЕДІАЦІЯ ЯК ЧИННИКИ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

СІМОНОВИЧ Давид Володимирович - професор кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності навчально-наукового інституту права ім. князя Володимира Великого Міжрегіональної Академії управління персоналом, доктор юридичних наук, старший науковий співробітник

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0285-4005>

УДК 342.9

DOI: <https://doi.org/10.71404/EP.2025.3.66>

У статті, спираючись на аналіз наукових поглядів вчених та правозастосовної практики, аргументовано, що діджиталізація та медіація в умовах воєнного стану виступають взаємодоповнювальними чинниками підвищення якості надання адміністративних послуг, оскільки забезпечують безперервність, доступність і оперативність управлінських процесів, з одного боку, та сприяють зниженню конфліктності й утвердженню взаємодії між державою і громадянами – з іншого.

Ключові слова: медіація, адміністративні послуги, публічне адміністрування, діджиталізація, воєнний стан.

Постановка проблеми

Сучасний етап розвитку публічного адміністрування в Україні характеризується суттєвими трансформаціями, зумовленими як довгостроковими процесами модернізації державного управління, так і надзвичайними обставинами, пов'язаними з запровадженням воєнного стану. Війна стала потужним каталізатором змін у системі публічної влади, загостривши наявні проблеми та водночас актуалізувавши пошук нових, більш гнучких і ефективних управлінських інструментів, здатних забезпечити безперервність надання публічних послуг, захист прав громадян і збереження керованості держави.

У цьому контексті особливого значення набуває діджиталізація адміністративних

послуг, яка в умовах обмеженого фізичного доступу до органів влади перетворюється з елементу інноваційного розвитку на необхідну умову функціонування публічного адміністрування. Водночас прискорене впровадження цифрових рішень супроводжується низкою правових, організаційних і безпекових викликів, що потребують наукового осмислення та комплексного підходу до їх подолання. Паралельно з цим зростає актуальність розвитку медіації як альтернативного механізму врегулювання публічно-правових конфліктів, спрямованого на зниження конфронтаційності у відносинах між державою та громадянами, підвищення довіри до публічної влади й забезпечення більшої орієнтації на потреби людини.

Стан дослідження

Окремі проблемні аспекти, присвячені розвитку публічного адміністрування в Україні, у своїх наукових працях розглядали: Я.О. Арбич, Т.Б. Вільчик, Н.М. Грень, О.В. Джафарова, М.П. Кобець, З.В. Красіловська, Л.О. Махова, Б.Б. Мельниченко, О.А. Моргунов, Д.С. Тихонова та багато інших. Втім, незважаючи на значний теоретичний доробок, в науковій літературі недостатньо дослідженим є питання впливу діджиталізації та медіації на покращення якості надання адміністративних послуг ор-

ганами публічного адміністрування в умовах воєнного стану.

Мета та завдання дослідження

Мета статті полягає у тому, щоб охарактеризувати діджиталізацію та медіацію як чинники покращення якості надання адміністративних послуг органами публічного адміністрування в умовах воєнного стану. Для досягнення вказаної мети необхідно вирішити наступні завдання: з'ясувати сутність категорії медіація; розкрити сутність діджиталізації адміністративних послуг; оцінити вплив вказаних категорій на діяльність публічного адміністрування в умовах воєнного стану.

Наукова новизна дослідження

Наукова новизна статті полягає у тому, що в ній дістав подальшого опрацювання теоретичний підхід щодо характеристики діджиталізації та медіації як чинників покращення якості надання адміністративних послуг органами публічного адміністрування в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу

Публічне адміністрування в Україні в умовах воєнного стану функціонує в режимі постійної напруги, коли традиційні управлінські підходи виявляються недостатніми для реагування на динамічні суспільні процеси та зростаючі потреби громадян. Руйнування інфраструктури, масові переміщення населення, підвищені безпекові ризики та обмежені ресурси змушують державу переосмислювати саму логіку взаємодії між органами публічної влади й суспільством, зміщуючи акценти з формального виконання процедур на забезпечення реальної доступності та результативності управлінських рішень. За цих обставин особливого значення набувають інструменти, здатні забезпечити адаптивність і стійкість публічного адміністрування, зокрема діджиталізація та медіація.

Сьогодні, пише Л.О. Лігоненко пише, що явище діджиталізації виступає однією з ключових ознак нової економіки (неоекономіки) — сучасного соціально-економічного укладу, який поступово формується в постіндустріальний період розвитку вна-

слідок активного впровадження досягнень науково-технічного прогресу, інноваційних підходів до господарювання, зростання ролі інтелектуального людського капіталу, використання передових технологій і прискореного розвитку наукомістких секторів. Для цієї економіки характерним є зміщення акценту на виробництво знань і послуг, а також формування менталітету творчого, раціонального й ефективного ведення бізнесу. Неоекономіка розвивається не лише через інтелектуалізацію виробничих процесів, а й завдяки трансформації всього господарського життя, що ґрунтується на масовому й системному застосуванні інформаційно-комунікаційних технологій. У наукових дослідженнях, зауважує автор, підкреслюється, що діджиталізація є об'єктивно необхідним напрямом розвитку сучасних підприємств у межах неоекономічної моделі. Вона спрямована на оптимізацію роботи з великими масивами даних, автоматизацію основних і допоміжних видів діяльності, зокрема операційної, інвестиційної та фінансової, а також на підвищення якості комунікації з клієнтами, постачальниками, партнерами й іншими суб'єктами зовнішнього середовища. Водночас діджиталізація формує нові принципи внутрішньої взаємодії між підрозділами, працівниками та управлінським персоналом, сприяючи переходу до мережевих і віртуальних форм організації господарської діяльності. Потреба в діджиталізації зумовлюється прагненням підприємств до сталого зростання конкурентоспроможності, що є визначальною умовою їх виживання та розвитку в умовах нової економіки [1, с.21]. О.О. Зеркіна підкреслює, що термін «діджиталізація» має більш широке визначення, адже сьогодні впровадження цифрових технологій не лише спосіб оцифрування даних, покращення внутрішніх процесів компанії та створення нових способів комунікації з клієнтами. Адже, відбувається повна трансформація бізнес процесів, створюються нові форми підприємництва, які здійснюють свою діяльність лише в мережі Інтернет, все більшого розголосу набувають віртуальні активи та компанії які їх розробляють – усі ці процеси є можливі лише завдяки розвитку цифрових технологій. Тому, вважаємо за до-

цільне надати авторське тлумачення досліджуваного терміну. «Діджиталізація підприємництва» – це трансформація бізнесу з метою адаптації до вимог сучасного цифрового світу шляхом, переведення бізнес процесів у цифровий формат. Активізація процесів діджиталізації спричиняє позитивний вплив на фінансово-економічні результати підприємств, надає нові можливості для бізнесу тим самим розвиваючи економіку країни [2]. Таким чином, діджиталізація - це комплексний процес упровадження цифрових технологій та інформаційно-комунікаційних систем у різні сфери суспільної, економічної й управлінської діяльності, спрямований на трансформацію способів створення, обробки, передачі та використання інформації, оптимізацію процесів, підвищення ефективності взаємодії між суб'єктами та формування нових моделей функціонування організацій і суспільства загалом.

Що ж стосується піднятої у роботі проблематики, то варто погодитись із точкою зору Н.О. Сидоренко, яка вказує, що на цьому етапі стан діяльності публічної адміністрації стосовно надання адміністративних послуг в Україні дозволяє відзначити покращення практик сервісної діяльності у сфері діджиталізації, децентралізації та моніторингу якості надання послуг. Через це деякою мірою можна визнавати, що практика надання адміністративних послуг – один із видів співдії органу публічної адміністрації з громадянами. Діджиталізація вважається тим потрібним головним чинником, котрий має вплив на прозорість, відкритість та дієвість роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування стосовно надання електронних послуг. Введення новітніх технологій має сприятливий вплив на відповідну співдію між владою та громадою, дозволяє зробити будь-яку процедуру зручною та незалежною від людського фактора. Саме такі реформи, узагальнює автор, зумовлюють технічний розвиток, що, відповідно, слугує забезпеченню права громадян стосовно надання адміністративних послуг у найбільш віддалених громадах [3]. В.Д. Сиротин також справедливо вказує, що цифровізація ставить перед суспільством низку викликів, держави повинні розробляти страте-

гії цифровізації, сприяти інноваціям, інвестувати у розвиток цифрової інфраструктури, підтримувати навчання та перекваліфікацію працівників, а також створювати ефективні правові механізми для захисту інтересів суспільства в цифровому віці. Цифровізація створює численні виклики для державного регулювання, оскільки ці нові технології та цифрові процеси перетинаються з багатьма сферами суспільства. Отже, узагальнює автор, регулювання цифрової сфери вимагає гнучкості та адаптивності, оскільки технологічний прогрес швидко змінює суспільство. Ефективні регуляторні стратегії мають бути спрямовані на сприяння інноваціям та розвитку, забезпечення безпеки та захисту прав громадян, споживачів та підприємств. Цифровізація реалізується в країнах через широкомасштабне впровадження цифрових технологій та інфраструктури в різних сферах суспільства. Цей процес вміщує впровадження цифрових рішень, платформ, програм, систем, та інших інноваційних технологій, які замінюють традиційні аналогові процеси, збільшуючи ефективність та зручність [4].

Тож, зазначене вище дає змогу говорити про те, що діджиталізація в умовах воєнного стану виступає одним із ключових чинників підвищення якості надання адміністративних послуг органами публічного адміністрування, оскільки забезпечує адаптацію управлінських процесів до ситуації підвищеної нестабільності та обмеженого фізичного доступу громадян до державних інституцій. В умовах війни, яка супроводжується руйнуванням інфраструктури, вимушеного переміщення населення та обмеженнями у роботі органів влади, цифрові інструменти дозволяють зберегти безперервність надання адміністративних послуг, мінімізувати часові та просторові бар'єри у взаємодії між державою і громадянами та забезпечити оперативність прийняття і реалізації управлінських рішень. Крім того, використання цифрових платформ і електронних сервісів сприяє стандартизації адміністративних процедур, зменшенню впливу людського фактора та підвищенню прозорості діяльності органів публічного адміністрування, що набуває

особливого значення в умовах воєнного стану, коли довіра до держави є критично важливою для суспільної стійкості.

Водночас прискорене впровадження цифрових рішень супроводжується низкою правових, організаційних і безпекових викликів, що потребують наукового осмислення та комплексного підходу до їх подолання. Паралельно з цим зростає актуальність розвитку медіації як альтернативного механізму врегулювання публічно-правових конфліктів, спрямованого на зниження конфронтаційності у відносинах між державою та громадянами, підвищення довіри до публічної влади й забезпечення більшої орієнтації на потреби людини. Н.В. Шишка вказує, що розуміння медіації етимологічно відповідає значенню латинського слова "mediatio". Саме воно більш вдало розкриває розуміння терміна «медіація», а тому має виступити ядром для його формування та розкриття. Автор підкреслює, що важливим є і те, що проблематика однозначного розуміння медіації пов'язана безпосередньо з правовою моделлю, яка відображена в праві, або може стати засобом конструювання права. Це пов'язане із широким спектром застосування медіації, різноманітністю організаційних форм, видів і моделей примирної процедури за участю медіатора. Проте однозначно можна сказати, що медіація – це альтернативна форма вирішення спору, тобто певний структурований переговорний процес, в якому сторони за допомогою нейтральної та неупередженої сторони – медіатора (посередника) добровільно і самостійно мають намір досягти мирного врегулювання їхнього спору [5]. Особливостями медіації є те, що медіатор не приймає рішення у спорі – спір врегульовують самі сторони. Медіатор допомагає їм у цьому – налагоджує спокійну комунікацію, роз'яснює можливості стосовно вирішення конфліктної ситуації, фіксує умови примирення, якщо його було досягнуто. Відмінність медіатора від представника у тому, що представник зобов'язаний діяти у інтересах клієнта, а медіатор є незацікавленою незалежною особою, головний інтерес якої – допомогти двом опонентам знайти спільне вирішення спору. Медіатор визначається за спільною згодою сторін спору. У

нього для цього є цілий арсенал психологічних і юридичних засобів, який у разі успіху дасть можливість вийти обом сторонам переможцями над конфліктом. Медіатор не має права нав'язувати сторонам певне рішення, він може лише висувати пропозиції, які сторони можуть брати до уваги при розв'язанні конфлікту [6, с.13].

Отже, медіація в публічному управлінні – це альтернативний, позасудовий спосіб врегулювання публічно-правових конфліктів, що ґрунтується на добровільній участі сторін, діалозі та сприянні нейтрального посередника (медіатора) з метою досягнення взаємоприйняттого рішення між органом публічної влади та іншими учасниками публічних правовідносин без застосування примусових владних механізмів. Значення медіації в публічному управлінні полягає у її здатності доповнювати традиційні адміністративні та судові процедури більш гнучким підходом до вирішення конфліктів. Використання медіації сприяє зниженню рівня конфронтації між державою і громадянами, підвищенню довіри до органів публічної влади та формуванню партнерської моделі взаємодії у публічній сфері. Вона дозволяє враховувати не лише формально-правові позиції сторін, а й їхні реальні інтереси та потреби, що особливо важливо в умовах складних соціальних і кризових процесів. Н. Черненко слушно підкреслює, що необхідно розробити політику та шляхи впровадження медіаційних процедур у публічних органах та інституціях. Це включає визначення медіаційних процедур, ролі та обов'язки учасників, процедури вибору та навчання медіаторів, а також процеси оцінки та моніторингу ефективності медіації. Впровадження медіаційних процедур у публічні органи та інституції передбачає розробку медіаційних програм та політик. Це означає визначення цілей, принципів та стратегій розвитку медіаційного підходу в публічному управлінні. Розроблені програми та політики встановлюють рамки для використання медіації, розподіл ролей та відповідальності між учасниками та створюють базу для розвитку медіаційної культури. Успішне впровадження медіаційних про-

цедур у публічні органи та інституції передбачає активне залучення громадськості та зацікавлених сторін. Це може включати проведення консультацій з громадськістю, залучення представників громадськості до медіаційних процесів, організацію громадських дебатів та публічних слухань. Такий підхід допомагає забезпечити широку підтримку та довіру до медіаційних процедур у публічному управлінні [7].

Висновки

Проведене дослідження дає змогу констатувати, що діджиталізація та медіація в умовах воєнного стану виступають взаємодоповнювальними чинниками підвищення якості надання адміністративних послуг, оскільки забезпечують безперервність, доступність і оперативність управлінських процесів, з одного боку, та сприяють зниженню конфліктності й утвердженню взаємодії між державою і громадянами — з іншого.

Література

1. Лігоненко Л.О., Хріпко А.В., Доманський А.О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. №22(62). С.20-24
2. Зеркіна, О., & Євстаф'єв, С. (2024). Діджиталізація підприємництва в Україні: поняття та значення. Економіка та суспільство, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-52>
3. Сидоренко Н. О. Діджиталізація: електронні адміністративні послуги. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2021. № 4. С. 11–15. DOI:<https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.4.2>.
4. Сиротін В. Д. Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. Проблеми сучасних трансформацій. 2023. № 8. URL: http://lsej.org.ua/3_2025/69.pdf
5. Шишка Н.В. Поняття «медіація» як альтернативна форма вирішення спорів: до проблеми праворозуміння. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. № 4. С. 297–301. URL: http://www.lsej.org.ua/4_2021/74.pdf.

АНОТАЦІЯ

З'ясовано, що діджиталізація - це комплексний процес упровадження цифрових технологій та інформаційно-комунікаційних систем у різні сфери суспільної, економічної й управлінської діяльності, спрямований на трансформацію способів створення, обробки, передачі та використання інформації, оптимізацію процесів, підвищення ефективності взаємодії між суб'єктами та формування нових моделей функціонування організацій і суспільства загалом.

Підкреслено, що діджиталізація в умовах воєнного стану виступає одним із ключових чинників підвищення якості надання адміністративних послуг органами публічного адміністрування, оскільки забезпечує адаптацію управлінських процесів до ситуації підвищеної нестабільності та обмеженого фізичного доступу громадян до державних інституцій. В умовах війни, яка супроводжується руйнуванням інфраструктури, вимушеного переміщення населення та обмеженнями у роботі органів влади, цифрові інструменти дозволяють зберегти безперервність надання адміністративних послуг, мінімізувати часові та просторові бар'єри у взаємодії між державою і громадянами та забезпечити оперативність прийняття і реалізації управлінських рішень.

Аргументовано, що значення медіації в публічному управлінні полягає у її здатності доповнювати традиційні адміністративні та судові процедури більш гнучким підходом до вирішення конфліктів. Використання медіації сприяє зниженню рівня конфронтації між державою і громадянами, підвищенню довіри до органів публічної влади та формуванню партнерської моделі взаємодії у публічній сфері. Вона дозволяє враховувати не лише формально-правові позиції сторін, а й їхні реальні інтереси та потреби, що особливо важливо в умовах складних соціальних і кризових процесів.

Ключові слова: медіація, адміністративні послуги, публічне адміністрування, діджиталізація, воєнний стан.

6. Куйбіда Р., Руда Т., Лиско Г., Школик А. Що треба знати службовцям місцевого самоврядування про суди: Практичний посібник для керівників органів

місцевого самоврядування та юридичних служб / [Куйбіда Р. , Руда Т. , Лиско Г., Школик А.]; Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 112 с.

7. Черненко Н. Роль інституціоналізації медіації в публічному управлінні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*, 11(1), 12-19. <https://doi.org/10.15421/152302>

Simonovych Davyd Volodymyrovych,
*Professor of the Department of Law
Enforcement and Anti-Corruption Activities
Educational and Scientific Institute of Law named
after Prince Volodymyr the Great rInterregional
Academy of Personnel Management
Doctor of Law, Senior Research Fellow
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0285-4005>*

It was found that digitalization is a complex process of introducing digital technologies and information and communication systems into various spheres of social, economic and administrative activity, aimed at transforming the methods of creating, processing, transmitting and using information, optimizing processes, increasing the efficiency of interaction between subjects and forming new models of functioning of organizations and society as a whole.

It was emphasized that digitalization in conditions of martial law is one of the key factors in improving the quality of administrative services provided by public administration bodies, as it ensures the adaptation of administrative processes to a situation of increased instability and limited physical access of citizens to state institutions. In conditions of war, which is accompanied by the destruction of infrastructure, forced displacement of the population and restrictions on the work of government bodies, digital tools allow maintaining the continuity of administrative services, minimizing time and spatial barriers in the interaction between the state and citizens, and ensuring the efficiency of making and implementing administrative decisions.

It is argued that the importance of mediation in public administration lies in its ability to complement traditional administrative and judicial procedures with a more flexible approach to conflict resolution. The use of mediation contributes to reducing the level of confrontation between the state and citizens, increasing trust in public authorities and forming a partnership model of interaction in the public sphere. It allows taking into account not only the formal and legal positions of the parties, but also their real interests and needs, which is especially important in conditions of complex social and crisis processes.

Keywords: mediation, administrative services, public administration, digitalization, martial law.